



UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN CIENCIA Y
TECNOLOGÍA

Decreto ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004 Acreditada mediante la resolución
N°15 del 31 de octubre de 2012

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Maestría en Administración y Planificación Educativa

Repercusiones del Estilo de Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional y en la
Satisfacción Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas Oficiales de la
Margen Izquierda de la Zona Rural del Municipio de Loricá

Trabajo para Optar al Título de Magíster en Administración y Planificación Educativa

Katty Milena Solano Galavis

Tutor, Ronald Ariel Gutiérrez Gutiérrez

Colombia, Abril, 2022

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como propósito determinar las repercusiones del estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional y en la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas oficiales del margen izquierdo de la zona rural del municipio de Lorica, Colombia. Para el estudio de la satisfacción laboral se construyó un instrumento a partir de la revisión de trabajos investigativos, con 62 ítems, fue sometido a análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach) resultando un coeficiente de 0.958, indicando muy alta confiabilidad. Se determinaron 9 dimensiones, con puntuaciones promedio: Trabajo Personal: 4.86, Orgullo de Pertenencia: 4.76, Administración: 4.37, Trabajo en Equipo: 3.31, Supervisión: 4.47, Comunicación: 4.48, Capacitación y Desarrollo: 2.68, Ambiente Físico y Cultural: 2.50, y Promoción: 3.93. La población estuvo compuesta por 237 personas, se distribuyó la muestra de 127 participantes utilizando el muestreo probabilístico estratificado. Para la determinación del estilo de liderazgo de los rectores, se utilizó un instrumento que consta de 61 ítems, como resultado del análisis de fiabilidad se tiene un coeficiente de 0,851. Para determinar el estilo de liderazgo de los rectores se identificaron 9 dimensiones, con puntuaciones promedio: Influencia Idealizada Atribuida: 4.53, Influencia Idealizada Conductual: 4.67, Motivación Inspiracional: 4.47, Estimulación Intelectual: 4.50, Consideración Individualizada: 4.23, Recompensa Contingente: 4.64, Dirección por Excepción Activa: 4.17, Dirección por Excepción Pasiva: 1.83, Laissez-Faire: 1.89. Para esta etapa del estudio participaron 7 rectores. Se calcularon estadísticas descriptivas y se aplicó el coeficiente de correlación Spearman a las dimensiones analizadas, utilizando un nivel de significancia bilateral de 0.0.1. Se concluye que si existe relación significativa entre las dimensiones.

Abstract

The purpose of this research work is to determine the repercussions of the managerial leadership style in the organizational climate and in the job satisfaction of the teachers of the official educational institutions of the left bank of the rural area of the municipality of Lorica, Colombia. For the study of job satisfaction, an instrument was constructed from the review of investigative works, with 62 items, it was subjected to reliability analysis (Cronbach's Alpha), resulting in a coefficient of 0.958, indicating very high reliability. 9 dimensions were determined, with average scores: Personal Work: 4.86, Pride of Belonging: 4.76, Administration: 4.37, Teamwork: 3.31, Supervision: 4.47, Communication: 4.48, Training and Development: 2.68, Physical and Cultural Environment: 2.50, and Promotion: 3.93. The population consisted of 237 people; the sample of 127 participants was distributed using stratified probabilistic sampling. To determine the leadership style of the principals, an instrument consisting of 61 items was used, as a result of the reliability analysis, a coefficient of 0.851 was obtained. To determine the leadership style of the principals, 9 dimensions were identified, with average scores: Attributed Idealized Influence: 4.53, Behavioral Idealized Influence: 4.67, Inspirational Motivation: 4.47, Intellectual Stimulation: 4.50, Individualized Consideration: 4.23, Contingent Reward: 4.64, Active Management by Exception: 4.17, Passive Management by Exception: 1.83, Laissez-Faire: 1.89. For this stage of the study, 7 principals participated. Descriptive statistics were calculated and the Spearman correlation coefficient was applied to the analyzed dimensions, using a bilateral significance level of 0.0.1. It is concluded that there is a significant relationship between the dimensions.

ÍNDICE GENERAL

Resumenii
Abstract.....	iii
Introducción	xx
CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	1
1.1. Descripción de la Problemática	2
1.2. Formulación de la Pregunta de Investigación	6
1.3. Hipótesis.....	7
1.4. Objetivos de la Investigación	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos.....	7
1.5. Justificación e Impacto	8
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA	
INVESTIGACIÓN.....	10
2.1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales	11
2.1.1. Bases teóricas	11
2.1.1.1. Desempeño Laboral De Los Colaboradores.	13
2.1.1.2. Liderazgo del Directivo Docente.	17

2.1.1.3. Tipología de los Estilos de liderazgo en las Organizaciones.	20
2.1.1.4. Clima Organizacional.....	31
2.1.2. Bases Investigativas.....	39
2.1.2.1 Antecedentes Históricos.....	39
2.1.2.2. Antecedentes Investigativos.....	40
2.1.3 Bases conceptuales.....	49
2.1.3.1 Clima Organizacional.....	49
2.1.3.2 Estilos de Liderazgo.....	49
2.1.4 Bases legales.....	52
2.2 Bases Conceptuales.....	55
2.2.1 Definición Conceptual y Operacional de las Variables.....	55
2.3. Operacionalización de las variables.....	57
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA	
INVESTIGACIÓN.....	74
3.1. Enfoque de Investigación.....	75
3.2. Tipo de Investigación.....	75
3.3. Diseño de la Investigación.....	76
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	76

3.5. Población, Muestra y Muestreo.....	82
3.5.1. Población.....	82
3.5.2. Muestra.....	86
3.6 Procedimiento de la investigación.....	90
3.7. Validez y Confiabilidad	91
3.8 Consideraciones éticas.....	93
3.8.1. Criterios de confidencialidad.....	93
3.8.2. Descripción de la obtención del consentimiento informado.	93
3.8.3. Riesgos y beneficios conocidos y potenciales.....	94
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS	
RESULTADOS O HALLAZGOS	95
4.1. Técnicas de análisis de datos o hallazgos	96
4.2. Proceso de triangulación de los hallazgos.....	96
4.3. Discusión de los Resultados (cuantitativa)	178
4.3.1. Generalidades de las Instituciones Educativas Objetos de Estudio	
.....	96
4.3.2. Dimensión 1: Trabajo Personal	102
4.3.3. Dimensión 2: Orgullo de Pertenencia	113
4.3.4. Dimensión 3: Administración.....	120

4.3.5. Dimensión 4: Trabajo en Equipo	127
4.3.6. Dimensión 5: Supervisión	135
4.3.7. Dimensión 6: Comunicación	146
4.3.8. Dimensión 7: Capacitación y Desarrollo	156
4.3.9. Dimensión 8: Ambiente Físico y Cultural.....	163
4.3.10. Dimensión 9: Promoción.....	170
Conclusiones	204
Anexos	210
Bibliografía	219

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables para el clima organizacional	57
Tabla 2. Operacionalización de variables para el estilo de liderazgo directivo	66
Tabla 3. Características del personal docente que labora en diferentes Instituciones Educativas.	83
Tabla 4. Características del personal rector que labora en diferentes Instituciones Educativas.	84
Tabla 5. Distribución total del personal administrativo por Institución Educativa.	85
Tabla 6. Distribución total de rectores por Institución Educativa.	86
Tabla 7. Estratos del personal administrativo por institución Educativa a encuestar y porcentaje aplicado a la muestra.....	88
Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario de clima organizacional y de estilo de liderazgo.	91
Tabla 9. Rango de Correlación y Magnitud para el cuestionario de clima organizacional.....	92
Tabla 10. Rango de Edad	97
Tabla 11. Condición Laboral.....	98
Tabla 12. Nivel en el que labora.....	99
Tabla 13. Tiempo de servicio en labor docente.....	100
Tabla 14. Nivel de estudios	101

Tabla 15. El trabajo es interesante	103
Tabla 16. Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.	103
Tabla 17. Me siento tranquilo y capaz de cumplir con las obligaciones que tengo a mi cargo.....	105
Tabla 18. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	106
Tabla 19. Tengo la libertad para organizar mi trabajo	107
Tabla 20. Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.....	108
Tabla 21. Propongo mis propias actividades de trabajo.....	109
Tabla 22. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo	110
Tabla 23. Creo que muchos factores externos tienen influencia en la eficiencia con la que llevo a cabo mi labor	111
Tabla 24. Creo que el trabajo que realizo es trascendente	112
Tabla 25. Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.....	114
Tabla 26. Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.....	115
Tabla 27. Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos	116
Tabla 28. Me siento altamente identificado con los valores de la institución.....	117
Tabla 29. Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución	118

Tabla 30. En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución	119
Tabla 31. En la institución los trabajos están bien definidos y organizados.....	121
Tabla 32. En la institución está claro quién debe tomar las decisiones	122
Tabla 33. La institución se preocupa de que tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno	123
Tabla 34. Las ideas nuevas se toman en cuenta, no existen demasiadas reglas, detalles administrativos o trámites que cumplir	124
Tabla 35. En la institución se trabaja de forma organizada y planificada	125
Tabla 36. En la institución hay mucha confianza en la responsabilidad individual	126
Tabla 37. Las personas que trabajan en la institución se ayudan mutuamente	128
Tabla 38. Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí.....	129
Tabla 39. El equipo docente trabaja de manera coordinada para alcanzar las metas comunes.....	130
Tabla 40. Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución	131
Tabla 41. Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden al ámbito de trabajo	132
Tabla 42. En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales	133
Tabla 43. La dirección de esta institución tiene confianza para delegar responsabilidades	134

Tabla 44. La dirección de esta institución me orienta sobre el trabajo que tengo que desarrollar.....	136
Tabla 45. La dirección de esta institución valora mi trabajo	137
Tabla 46. La dirección de esta institución sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.....	138
Tabla 47. La dirección de esta institución me felicita cuando realizo bien mi trabajo.....	139
Tabla 48. El director de esta institución me trata con respeto absoluto.....	140
Tabla 49. El director me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.....	141
Tabla 50. En general, creo que el director es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.....	142
Tabla 51. La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas	143
Tabla 52. El director motiva y estimula para realizar el trabajo de manera entusiasta, generando un ambiente agradable en la institución	144
Tabla 53. La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa	145
Tabla 54. La información que solicito me llega de manera oportuna.....	147
Tabla 55. La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades	148
Tabla 56. Las órdenes e información que recibimos los trabajadores son congruentes y no tienen contradicciones	149

Tabla 57. Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente	150
Tabla 58. En la institución se nos alienta a dar nuestra opinión aunque discrepe de la opinión de la dirección	151
Tabla 59. En la institución se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo	152
Tabla 60. Tengo claridad del conducto regular que debo emplear para solucionar situaciones que se presenten en la institución	153
Tabla 61. En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad.....	154
Tabla 62. La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa.....	155
Tabla 63. Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal	157
Tabla 64. En esta institución se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.....	158
Tabla 65. En esta institución se nos mantiene informados sobre materias que deberíamos saber	159
Tabla 66. La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia	160
Tabla 67. Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero	161

Tabla 68. La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados a desarrollo integral de las personas.....	162
Tabla 69. El espacio físico en que laboro siempre está limpio	164
Tabla 70. La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado.....	165
Tabla 71. Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución	166
Tabla 72. Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.....	167
Tabla 73. Nunca he escuchado quejas de acoso sexual	168
Tabla 74. En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral	169
Tabla 75. Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas.....	171
Tabla 76. En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores	172
Tabla 77. En general, creo que el sistema de la institución promueve el ascenso de los trabajadores	173
Tabla 78. Media, desviación estándar y varianza de las dimensiones.	174
Tabla 79. Correlación de Spearman de las dimensiones del clima laboral.	175
Tabla 80. Matriz de correlación.....	194
Tabla 81. Correlación del trabajo personal con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.	194

Tabla 82. Correlación del orgullo de pertenencia con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.	195
Tabla 83. Correlación de la administración con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.	196
Tabla 84. Correlación del trabajo en equipo con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.	196
Tabla 85. Correlación de la supervisión con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.	197
Tabla 86. Correlación de la comunicación con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.	197
Tabla 87. Correlación de la capacitación y desarrollo con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.	198
Tabla 88. Correlación del ambiente físico y cultural con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.	198
Tabla 89. Correlación de Spearman de las dimensiones del estilo de liderazgo directivo.	176
Tabla 90. Correlación de la influencia idealizada atribuida con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.	199
Tabla 91. Correlación de la influencia idealizada conductual con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.	200
Tabla 92. Correlación de la motivación inspiracional con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.	200

Tabla 93. Correlación de la estimulación intelectual con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.	201
Tabla 94. Correlación de la consideración individualizada con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.	202
Tabla 95. Correlación de la recompensa contingente con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.	202
Tabla 96. Correlación de la dirección por excepción activa con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.	203
Tabla 97. Correlación de la dirección por excepción pasiva con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.	203

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Rango de Edad	97
Gráfico 2. Condición Laboral.....	98
Gráfico 3. Nivel en el que labora.....	99
Gráfico 4. Tiempo de servicio en labor docente.....	100
Gráfico 5. Nivel de estudios	101
Gráfico 6. El trabajo es interesante	103
Gráfico 7. Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.	104
Gráfico 8. Me siento tranquilo y capaz de cumplir con las obligaciones que tengo a mi cargo.....	105
Gráfico 9. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	106
Gráfico 10. Tengo la libertad para organizar mi trabajo.....	107
Gráfico 11. Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.....	108
Gráfico 12. Propongo mis propias actividades de trabajo.....	109
Gráfico 13. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo	110
Gráfico 14. Creo que muchos factores externos tienen influencia en la eficiencia con la que llevo a cabo mi labor.....	111
Gráfico 15. Creo que el trabajo que realizo es trascendente	112

Gráfico 16. Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad	114
Gráfico 17. Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.....	115
Gráfico 18. Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos	116
Gráfico 19. Me siento altamente identificado con los valores de la institución.....	117
Gráfico 20. Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución	118
Gráfico 21. En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución	119
Gráfico 22. En la institución los trabajos están bien definidos y organizados	121
Gráfico 23. En la institución está claro quién debe tomar las decisiones	122
Gráfico 24. La institución se preocupa de que tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno	123
Gráfico 25. Las ideas nuevas se toman en cuenta, no existen demasiadas reglas, detalles administrativos o trámites que cumplir	124
Gráfico 26. En la institución se trabaja de forma organizada y planificada	125
Gráfico 27. En la institución hay mucha confianza en la responsabilidad individual	126
Gráfico 28. Las personas que trabajan en la institución se ayudan mutuamente	128
Gráfico 29. Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí	129
Gráfico 30. El equipo docente trabaja de manera coordinada para alcanzar las metas comunes.....	130

Gráfico 31. Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución	131
Gráfico 32. Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden al ámbito de trabajo.....	132
Gráfico 33. En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.....	133
Gráfico 34. La dirección de esta institución tiene confianza para delegar responsabilidades	134
Gráfico 35. La dirección de esta institución me orienta sobre el trabajo que tengo que desarrollar.....	136
Gráfico 36. La dirección de esta institución valora mi trabajo	137
Gráfico 37. La dirección de esta institución sabe como criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.....	138
Gráfico 38. La dirección de esta institución me felicita cuando realizo bien mi trabajo	139
Gráfico 39. El director de esta institución me trata con respeto absoluto.....	140
Gráfico 40. El director me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.....	141
Gráfico 41. En general, creo que el director es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden	142
Gráfico 42. La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas	143

Gráfico 43. El director motiva y estimula para realizar el trabajo de manera entusiasta, generando un ambiente agradable en la institución.....	144
Gráfico 44. La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa.....	145
Gráfico 45. La información que solicito me llega de manera oportuna.....	147
Gráfico 46. La información que solicito, tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades	148
Gráfico 47. Las órdenes e información que recibimos los trabajadores, son congruentes y no tienen contradicciones.....	149
Gráfico 48. Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente	150
Gráfico 49. En la institución se nos alienta a dar nuestra opinión aunque discrepe de la opinión de la dirección	151
Gráfico 50. En la institución se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo	152
Gráfico 51. Tengo claridad del conducto regular que debo emplear para solucionar situaciones que se presenten en la institución	153
Gráfico 52. En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad.....	154
Gráfico 53. La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa.....	155

Gráfico 54. Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal	157
Gráfico 55. En esta institución se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.....	158
Gráfico 56. En esta institución se nos mantiene informados sobre materias que deberíamos saber	159
Gráfico 57. La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia	160
Gráfico 58. Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero	161
Gráfico 59. La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados a desarrollo integral de las personas	162
Gráfico 60. El espacio físico en que laboro, siempre está limpio	164
Gráfico 61. La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado	165
Gráfico 62. Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.....	166
Gráfico 63. Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.....	167
Gráfico 64. Nunca he escuchado quejas de acoso sexual	168
Gráfico 65. En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.....	169
Gráfico 66. Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas.....	171

Gráfico 67. En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores	172
Gráfico 68. En general, creo que el sistema de la institución promueve el ascenso de los trabajadores	173

Índice de Anexos

Anexo 1. Cuestionario de satisfacción laboral de los docentes.....	210
Anexo 2. Cuestionario multifactorial de liderazgo - versión líder	215

Introducción

Este trabajo busca dar a conocer el concepto de clima laboral, más específicamente el concepto de satisfacción laboral, su relación con el estilo de liderazgo directivo y sus aplicaciones en el contexto educativo.

(Tapia & Cubo, 2019) Señalan que las variables con mayor incidencia en los resultados de aprendizaje de los estudiantes son la “calidad del profesor” y el “liderazgo directivo” en las IE, esto según múltiples investigaciones internacionales (Barber & Moursehd, 2008; Leithwood, 2009; Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce & Rodríguez-Mardones, 2016)

En tal sentido, (Alcántar, Maldonado, & Arcos, 2012), mencionan que Toro (1992) plantea que el clima laboral es una percepción que los miembros de una organización configuran de acuerdo a la realidad de su trabajo, basada en las características, interacciones, valoraciones y condiciones de trabajo que la misma ofrece.

Por otro lado, (Navarro, 2018) ofrece una concepción de clima laboral, basada en lo descrito por González y Parera (2005), quienes consolidan el concepto del mismo como una sumatoria de factores entre los que se encuentran: “los estilos de dirección, los sistemas de recompensa, la comunicación, la supervisión, la toma de decisiones, la solución de problemas y otros” (p.17). En concordancia con la definición desarrollada por Stoner et al., (1996), el estilo de liderazgo debe basarse en el desarrollo del potencial del equipo.

Por tanto, se hace necesario comprender que liderazgo y dirección son conceptos que tienden a considerarse como sinónimos, pero realmente poseen diferencias sustanciales. (Pautt, 2011), reflexiona sobre las diferencias existentes entre el liderazgo y la dirección. Aclarando que estos conceptos se distinguen en la medida

que: “el directivo se hace obedecer y al líder lo siguen voluntariamente; el directivo influye y el líder inspira; el directivo tiene subordinados y el líder, seguidores; el directivo tiene autoridad, pero, el líder tiene poder” (p.223),

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado se debe procurar la correcta gestión del talento humano, ya que este constituye el activo más importante de una organización y favorece el desempeño de la institución en general, ya que contribuye a mantener equipos de trabajo comprometidos y motivados, consiguiendo que las tareas sean realizadas con eficiencia y eficacia. En general, permitiendo que se establezcan interacciones y actitudes positivas en el equipo de trabajo que conlleven a la optimización de los procesos y a la consecución de la efectividad del sistema de la organización.

La manera como los subordinados perciben el clima laboral está relacionada ampliamente con la forma en cómo sus superiores ejercen la dirección, este aspecto puede influenciar de forma positiva o negativa las relaciones del equipo de trabajo, la motivación de sus integrantes, y por ende su productividad.

**CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DE LA
PROBLEMÁTICA**

1.1. Descripción de la Problemática

“La educación es un proceso social cuya intención es la formación integral de las personas” (Vincezi & Tudesco, 2009, pág. 3). La educación constituye un factor de cambio en la sociedad, es motor de equidad, crecimiento, desarrollo sostenible, y facilitadora de una cultura de paz y reconciliación; por tanto supone el desafío de transferir conocimientos, habilidades y actitudes, que potencien las capacidades del ser humano individualmente y colectivamente, habilitándolo para interpretar y transformar la realidad de su contexto actual y futuro, mejorando las oportunidades, sociales y económicas de la población; vinculando la realidad de las regiones, el país y el mundo.

La extensión de la educación o su democratización ha sido, desde tiempos remotos hasta el presente, una aspiración asociada con el progreso de la humanidad, las sociedades y las personas. El acceso a la educación, es decir, la oportunidad y posibilidad real de lograr la educación, en razón de las aspiraciones y necesidades de las poblaciones, ha sido y es una revolución social. (Batista, 2006, pág. 28)

En América Latina, tal vez no exista ningún tema más urgente que el de la educación para enfrentar los enormes desafíos de este siglo, signado por el cambio tecnológico acelerado y la profundización de todo tipo de desigualdades. (Waissbluth, 2018, pág. 6)

América latina, en promedio, presenta el nivel de cobertura en secundaria esperable de acuerdo con sus características. En lo referente a calidad educativa, lo característico de la situación regional, en este sentido, es que al interior de los países se debe enfrentar simultáneamente desafíos de escolarización y aseguramiento de condiciones mínimas para un buen

aprendizaje (pendientes del siglo XX) y al mismo tiempo desafíos propios del siglo XXI, como la disminución de la brecha digital, el desarrollo de habilidades para el aprendizaje autónomo y la resolución de problemas, aspectos críticos para participar en la sociedad del conocimiento y ejercer la ciudadanía en ambientes cada día más plurales y globalizados (UNESCO, 2013, pág. 100)

Referente a lo anterior, se evidencian progresos en términos de cobertura, sin embargo, la calidad es un tema aparte. La manifiesta desigualdad que existe entre los países latinoamericanos y al interior de cada país, dificulta la equidad educativa y el cumplimiento de los estándares mínimos de calidad.

En Colombia, en las últimas dos décadas, el sistema educativo ha experimentado una transformación fundamental. El acceso a la educación ha sido una prioridad, con políticas ambiciosas que buscan incrementar el número de estudiantes matriculados en todos los niveles (...). Colombia, actualmente enfrenta dos retos cruciales: cerrar las brechas existentes en términos de participación y mejorar la calidad de la educación para todos. Las desigualdades comienzan a temprana edad; muchos niños desfavorecidos nunca van a la escuela, o no empiezan a tiempo o asisten a instituciones de menor calidad. (OECD, 2018, pág. 15)

Actualmente la educación se enfrenta a retos como: La formación de individuos creativos, críticos, emprendedores, competentes, con altos dotes sociales, aptos para trabajar de manera colectiva y con capacidad de adaptación; la inclusión social; la interacción de los contenidos, pedagogía y tecnología (las TIC incluidas). El contexto global requiere que la formación se adapte a las demandas de un entorno cambiante, de modo que el proceso de enseñanza – aprendizaje sea realmente significativo.

“El origen socioeconómico y la ubicación de un estudiante aún tienen demasiado impacto en el acceso a la educación y en sus logros en Colombia” (OECD, 2018, pág.

16). Particularmente, se observa que las condiciones educativas, y en general de vida en las zonas rurales (que por lo general son zonas geográficas de difícil acceso) suponen un reto por las limitantes propias de entorno. Las diferencias sociales, económicas, culturales y situaciones precarias dificultan que los niños y jóvenes reciban formación en condiciones óptimas, reduciendo las posibilidades reales de desarrollo para todos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el papel de los rectores y docentes en la formación de estos estudiantes es fundamental, pues, a pesar de las dificultades propias de estos entornos, las instituciones educativas tienen el reto de alcanzar los estándares de calidad estipulados, con el fin de brindar a estas poblaciones una educación pertinente que contribuya a la reducción de las brechas existentes. En este sentido, se requiere del personal directivo y docente altos niveles de compromiso, eficacia, eficiencia y productividad.

En la actualidad, se han adelantado múltiples estudios sobre la incidencia de las condiciones socio laborales, Ramírez, R. R. (2002); Dipp, A. J., Flores, J. A. T., & Gutiérrez, R. V. (2010); de Frutos, J. A. A., González, P., Cañadas, A. M., Torre, J. I. P., & González, M. R. (2007); y en específico de la satisfacción laboral en la productividad, López, J. (2010); Pizarro Silva, C. M. (2017); en las actitudes cooperativas; el absentismo, i Grau, J. B., de Diego Vallejo, R., Tomás, E. A., & Rodríguez, M. Á. M. (2005); las necesidades psicológicas y el bienestar de los empleados, Lacoma Latorre, B., & Aznar Cebamanos, M.

En los docentes, la satisfacción laboral es una variable que depende de diversos factores relacionados con la evaluación que el profesor hace de su ambiente laboral, esta es resultado de la dinámica que existe entre: El aspecto cognoscitivo, es decir, las creencias e ideologías que la persona tiene hacia su trabajo. El aspecto afectivo, que incluye las emociones que experimenta al

desempeñar su trabajo y sentirse parte de éste. Y el aspecto conductual, que se refiere al comportamiento mismo que el individuo realiza en el desempeño de su labor. (Linares & Gutiérrez, 2010, pág. 33)

Como se citó en (Lacoma, 2017, pág. 7). La motivación suele determinar la conducta y el desempeño del individuo, permitiéndole alcanzar niveles mayores de eficacia en sus funciones (Ringelhan, Wollersheim, Welpel, Fiedler & Spörrle, 2013), (...). La motivación de los maestros es un factor determinante en el proceso de enseñanza-aprendizaje afectando positiva o negativamente en la calidad educativa del sistema (Espinosa-Díaz & Tous-Pallarès, 2011). Estos motivos quedarían justificados porque un profesorado motivado tiene un mayor compromiso docente y un mayor nivel de satisfacción laboral (Cheon, Reeve & Yu Jang, 2014).

Por consiguiente, las circunstancias particulares de cada centro educativo y del docente pueden afectar de manera significativa el grado de conformidad de este respecto al entorno.

El rector del centro educativo desempeña un rol fundamental, debido que es quien coordina, organiza y supervisa el desempeño de los empleados; buscando alcanzar la eficacia en los procesos, la eficiencia del talento humano y la efectividad del sistema en general. En este sentido, el estilo de liderazgo de los directores suele ser un factor notable en lo que concierne al clima laboral y la satisfacción de los miembros de la Institución Educativa (I.E), llegando a influir en el grado de motivación y productividad de los empleados.

Los contextos escolares son múltiples. Las condiciones laborales de los docentes de las zonas rurales son bastante singulares. Particularmente los educadores de las instituciones oficiales rurales del municipio de Loricá laboran en condiciones limitantes debido a la ubicación geográfica de estas, la carencia de infraestructura y recursos, y en general las dificultades propias del contexto que dificultan el

desempeño de la labor. Estas circunstancias influyen en la percepción de estos en cuanto al grado de satisfacción laboral, sumado a esto se percibe en ocasiones un clima laboral negativo debido a la inflexibilidad con la que se manejan los procesos, la falta de empatía y la dificultad para comunicar de manera asertiva pensamientos y sentimientos.

En efecto, la satisfacción laboral, la motivación y la productividad de los trabajadores se encuentran íntimamente ligadas. En lo referente a la educación resulta importante asegurar la satisfacción de los colaboradores; debido a que los docentes desempeñan un rol fundamental en cuanto a la calidad del servicio educativo. Altos niveles de satisfacción favorecen la innovación, el compromiso y la optimización en la ejecución de la labor docente, un aspecto fundamental para el desarrollo estratégico de las I.E; mientras que la insatisfacción de estos podría coadyuvar al incremento en la brecha existente en educación.

Por consiguiente, se propone la realización de un análisis correlacional entre el estilo de liderazgo, la satisfacción laboral y el clima organizacional en las I.E pertenecientes a la zona rural del municipio de Lorica del departamento de Córdoba.

1.2. Formulación de la Pregunta de Investigación

¿Qué repercusiones tiene el estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional y en la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas oficiales de la margen izquierda de la zona rural del municipio de Lorica?

1.3. Hipótesis

1. Existe relación significativa entre las dimensiones del clima organizacional de los docentes de las instituciones educativas oficiales de la margen izquierda de la Zona rural del Municipio de Lorica.
2. Existe relación significativa entre las dimensiones del estilo de liderazgo de los directores de las instituciones educativas oficiales de la margen izquierda de la Zona rural del Municipio de Lorica.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar las repercusiones del estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional y en la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas oficiales de la margen izquierda de la zona rural del municipio de Lorica.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las dimensiones del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en instituciones educativas.
2. Describir los diferentes tipos de liderazgo utilizados en las Instituciones Educativas Oficiales en la margen izquierda de la Zona rural del municipio de Lorica.

3. Analizar la relación existente entre las dimensiones del clima organizacional de los docentes de las instituciones educativas oficiales de la margen izquierda de la Zona rural del Municipio de Lorica.
4. Analizar la relación existente entre las dimensiones del estilo de liderazgo directivo de las instituciones educativas oficiales de la margen izquierda de la Zona rural del Municipio de Lorica.
5. Evaluar el clima laboral de los docentes en las Instituciones Educativas oficiales en la margen izquierda de la Zona rural del municipio de Lorica.
6. Describir la forma en la cual el estilo de liderazgo directivo afecta el clima y la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas Oficiales en la margen izquierda de la Zona rural del municipio de Lorica.

1.5. Justificación e Impacto

En el contexto global la educación ha adquirido un lugar prioritario. Para los gobiernos resulta importante cumplir con el reto de extensión de la educación a toda la población, con el fin de contribuir al alcance de la equidad y disminuir la brecha existente al interior de cada país y con respecto a los índices mundiales.

Actualmente, se vive el tránsito de la era industrial a la era del conocimiento. Esto ha obligado a las empresas y en particular a las instituciones de educación básica y superior a adaptarse y adecuarse constantemente a un entorno cambiante, con el fin de conservar su competitividad, pertinencia y calidad, de manera que se ha creado un vínculo estrecho entre concepto de calidad y la gestión de la educación.

Además de garantizar el derecho a la educación se precisa que esta cumpla con los estándares básicos para asegurar su calidad, aspecto que resulta un poco más complicado de fortalecer en las zonas rurales, por los retos geográficos, las dinámicas

escolares y la falta de recursos. “Múltiples teorías concluyen que la productividad es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral, que a su vez están ligados a la motivación y satisfacción laboral”. (Illescas, 2015, pág. 42)

En definitiva, existe una relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los docentes, fundamental para el desarrollo de una enseñanza eficaz y de calidad.

El principal aporte de esta investigación consiste en el análisis de la correlación de factores como el estilo de liderazgo de los directivos y el clima organizacional en los niveles de satisfacción de los docentes, de este modo reconocer que factores contribuyen a la motivación del personal docente, coadyuvando al alcance de la efectividad del sistema en general.

**CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA
INVESTIGACIÓN**

2.1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales

2.1.1. Bases teóricas

La educación ha adquirido un lugar principal en las discusiones sobre el desarrollo socioeconómico de los países y el mundo. Para garantizar que el proceso formativo realmente sea efectivo, se hace necesario que el modelo educativo sea pertinente al contexto, además de que todos los actores que intervienen en él se comprometan a cumplir con las responsabilidades que le corresponden, esto solo es posible si se establece una planeación educativa que fortalezca las estructuras existentes y dirija a la organización al cumplimiento de su misión, valiéndose de sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades.

Las IE son responsables de orientar y liderar respondiendo a las transformaciones sociales, políticas y económicas, articulando entre lo pedagógico y la formación en valores, contribuyendo a que el estudiante crezca cognitiva, afectiva y moralmente de manera integral.

Es debido a que se ha comprendido la importancia de la educación, que esta es el eje central de la agenda de desarrollo para 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible, pues, como se mencionó anteriormente, la educación es catalizadora del desarrollo.

Según la prueba PISA 2019 (Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos), en Colombia se observa que los estudiantes obtuvieron un rendimiento menor que la media de los países miembros de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico); ocupando el puesto 58 en lectura, 69 en matemáticas y 62 en ciencias. El análisis de los resultados arrojó que la condición socioeconómica de los estudiantes explica el 14% de la variación en rendimiento en

lectura, cifra mayor que la media de la OCDE (12%), pero menor que la registrada en Francia (18%), Hungría (19%), Perú (21%) y Uruguay (16%). (OECD, 2019)

El proceso formativo es de trascendental importancia, pues bien llevado dota a los estudiantes de las capacidades necesarias para llevar a cabo de manera efectiva su labor. Es mediante este que los educandos logran la configuración de saberes y desarrollan el pensamiento crítico, facilitando la toma de decisiones y convirtiéndose en propulsores de innovación, competitividad y desarrollo social.

A grandes rasgos, el proceso educativo integra la familia, la escuela y la sociedad. Cuando se habla de alcanzar calidad educativa, necesariamente implica la intervención de cada uno de los actores del proceso en múltiples escenarios donde el factor común es la responsabilidad colaborativa.

La ley general de educación de Colombia especifica las obligaciones de los actores que se encuentran involucrados en el proceso educativo. Primeramente, habla del papel de la familia como núcleo fundamental de la sociedad y educadora de los hijos y luego resalta la importancia de la sociedad como veedora de la prestación del servicio educativo. (Ley 115, 1994)

(Tapia & Cubo, 2019) Señalan que las variables con mayor incidencia en los resultados de aprendizaje de los estudiantes son la “calidad del profesor” y el “liderazgo directivo” en las IE, esto según múltiples investigaciones internacionales (Barber & Moursehd, 2008; Leithwood, 2009; Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce & Rodríguez-Mardones, 2016)

Por otra parte, el (Decreto 1278, 2002) ilustra sobre las funciones del docente y los directivos docentes. Siendo la del primero todo lo que implica la realización directa y sistemática de los procesos de enseñanza aprendizaje (responden por la planeación, evaluación, calificación, disciplina, orientación y formación de los estudiantes, además de la atención a padres de familia y acudientes). Son en definitiva los

docentes actores fundamentales en el proceso educativo ya que son el puente que conecta a la familia con la IE. Mientras que los directivos docentes son los responsables del funcionamiento escolar dirigiendo técnica, pedagógica y administrativamente la labor.

Estos últimos son los responsables de la gestión en el contexto educativo, deben promover espacios y suscitar dinámicas que conlleven al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. A pesar de que los directivos, no son el único actor que interviene en el logro de la calidad educativa, es claro que, por su papel de gestores de los procesos directivos, administrativos, académicos y comunitarios, inciden en el alcance de esta, debido a que depende en gran medida de cómo el director educativo la conciba.

Antes de adentrarnos en el estudio del liderazgo en las organizaciones y su tipología, conviene definir un concepto que se encuentra íntimamente ligado a este estudio, el desempeño laboral; ya que la productividad y efectividad de la organización es directamente proporcional a este.

2.1.1.1. Desempeño Laboral De Los Colaboradores. (Ramírez, 2013) En su tesis doctoral hace un recorrido en cuanto a la evolución del término desempeño, nos ofrece entre las conceptualizaciones estudiadas la de Viswesvaran y Ones (2000) quienes sostuvieron que: “el desempeño da cuenta de las acciones, conductas y resultados medibles que los trabajadores realizan para contribuir a las metas organizacionales”. Más adelante, nos ofrece un concepto más completo al citar a Campbell (1990), quien definió el desempeño como: “aquellas acciones o conductas bajo el control de un individuo, que contribuyen al cumplimiento de las metas de una organización y que pueden ser medidas de acuerdo con el nivel de suficiencia o dominio (“proficiency”) del individuo” (Pág. 59)

Existen diversos métodos para realizar la medición del desempeño laboral de los miembros de una organización, la determinación de cual usar depende en gran medida de que aspecto del desempeño se quiera medir, por lo que existen técnicas específicas de evaluación: en caso de que el evaluador desee evitar el uso de formatos complejos y desee argumentar ampliamente las fortalezas y debilidades detectadas en el evaluado, recurrirá a un “ensayo crítico”. Por otro lado, si lo que se desea medir es la eficacia de un trabajador al realizar determinada labor, se podrá hacer a través de un inventario de “incidentes críticos”. Si se desea medir la cantidad, calidad de trabajo, conocimientos y cooperación, entonces será conveniente usar una “escala gráfica de calificación”. Ahora bien, si se quiere medir las conductas reales de trabajo en lugar de rasgos generales, se pueden combinar dos de los métodos mencionados anteriormente, incidentes críticos y escalas gráficas, que dan origen a la “escala de calificación basada en el comportamiento”. Pero, si lo que se requiere es una comparación de rendimientos entre empleados, entonces la “comparación forzada” sería la técnica apropiada. (Sum, 2015)

En este sentido, según (Ramírez, 2013), de manera cualitativa un trabajador podrá tener un nivel de desempeño, muy malo, con calidad no satisfactoria, con calidad mínima, con calidad satisfactoria y con calidad máxima, en la medida que sus comportamientos y acciones contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales. (Pág. 278)

- Siendo considerado un nivel muy malo aquel que “No alcanza los estándares mínimos de calidad establecidos. Con frecuencia los resultados no son aprovechables”, “Sólo puede realizar eficientemente unas pocas tareas fijas”, “No coopera con nadie. Siempre predominan sus intereses personales”, “Evita todo esfuerzo. Se limita a cumplir con su trabajo.”, “Se bloquea y se paraliza. Es incapaz de buscar una salida”, “No se adapta a nadie. Son los otros en el trabajo los que deben adaptarse a sus peculiaridades”, “Se opone a nuevas formas o

nuevos métodos de trabajo. Se incómoda ante tales propuestas”, “No reconoce ni discrimina el impacto potencial de factores del entorno de la empresa”, “No propone ni ofrece nada. No tiene ninguna idea que vender”

- Desempeño con calidad no satisfactoria, se refiere a aquel en que el colaborador “Suele moverse entre los valores mínimos y medios de los estándares. Es necesario revisar los resultados”, “Puede desempeñar de modo eficiente parte de las tareas de su puesto de trabajo, pero no todas”, “Si no se perjudican sus intereses personales, colabora de vez en cuando”, “Es trabajador y supera pequeños obstáculos pero se rinde fácilmente”, “Intenta adaptarse a situaciones inciertas o inesperadas con resultados más bien pobres”, “Intenta ser flexible y agradable al trabajar con otros, sin embargo su rendimiento se resiente según con quien trabaja”, “Acepta con resignación nuevos métodos y procedimientos de trabajo”, “A veces identifica algún aspecto del entorno potencialmente importante para la empresa”, “Con ayuda es capaz de hacer presentaciones, propuestas... dignas pero mejorables”.

- Desempeño con cumplimiento mínimo de estándares. El colaborador situado en este nivel se caracteriza porque “El resultado es aceptable”, “Es capaz de llevar a cabo de modo eficiente todas las tareas que corresponden a su puesto de trabajo”, “Coopera con otros en la unidad de trabajo cuando es necesario, pero sin excederse”, “Persiste en superar obstáculos para completar la tarea. Busca metas interesantes y de vez en cuando realiza un trabajo adicional”, “Se adapta a situaciones inciertas e imprevisibles con resultados diferentes según los casos”, “Es una persona flexible y abierta en la relación con los demás, pero pone ciertas condiciones para obtener un buen

resultado”, “Se limita a utilizar nuevos métodos y procedimientos de trabajo”, “Explora sistemáticamente el entorno para identificar factores que pueden influir en la empresa”, “Sus propuestas y sugerencias las presenta bastante bien y suelen ser aceptadas”.

- Desempeño satisfactorio, aquí el colaborador: “Cumple satisfactoriamente los estándares de calidad, aunque no suele llegar a los niveles máximos”, “Es capaz de llevar a cabo de modo eficiente un gran número de tareas distintas propias de puestos de trabajo del mismo nivel”, “Ofrece su ayuda y coopera desinteresadamente con miembros de la unidad de trabajo”, “Toma la iniciativa para resolver un problema de trabajo. Afronta retos difíciles de manera entusiasta”, “Su respuesta ante situaciones inciertas e inesperadas es lenta pero positiva y aceptable”, “Ajusta su conducta a las circunstancias laborales y a las características de los demás, obteniendo un buen resultado laboral”, “Le gusta probar nuevos métodos y procedimientos de trabajo”, “Valora el impacto diferencial de distintos aspectos del entorno en la actividad de la empresa”, “Sus ideas e iniciativas están bien presentadas y en general son bien acogidas”.

- Desempeño máximo. El colaborador que se ubica en este nivel de desempeño “Siempre cumple los estándares máximos de calidad establecidos”, “Es capaz de realizar de modo eficiente un gran número de tareas distintas propias de puestos del mismo nivel e incluso de otros”, “Coopera activamente con otros por el bien del equipo, aún a costa de sus intereses personales”, “Toma la iniciativa para hacer lo necesario para alcanzar los objetivos, yendo más allá del deber y del resultado esperado”, “Se adapta de modo rápido, fácil y eficaz a cambios inesperados y a situaciones poco claras”, “Es abierto en el trato con los demás y se adapta y ajusta fácilmente. Trabaja bien y

eficazmente con cualquier persona”, “Es un entusiasta de nuevos métodos. Imagina, crea nuevos métodos y procedimientos de trabajo más eficaces”, “Se anticipa y promueve cambios necesarios teniendo en cuenta ciertos aspectos del entorno”, “Es conocido como un vendedor de éxito. Tiene gran credibilidad para influir en los demás”.

2.1.1.2. Liderazgo del Directivo Docente. Aristóteles, bautizó al ser humano como un “animal político” refiriéndose a la dimensión social de este; ya que es social por naturaleza tiende agruparse y realizar trabajo de manera conjunta cuando existe un objetivo común, necesariamente en estas situaciones con el fin de mantener un orden que permita el cumplimiento de ese objetivo, se requiere de una figura que logre influenciar positivamente el pensar y actuar de los integrantes de la colectividad en cuestión. En el caso particular de las instituciones que prestan el servicio de educación, el directivo docente es quien lidera a la comunidad educativa.

El liderazgo directivo es un tema de creciente importancia, esto es debido a que el director educativo tiene un papel fundamental en cada uno de los procesos que se originan al interior de la Institución Educativa, ya que es quién gestiona a la I.E conduciéndola al mejoramiento continuo de sus procesos, con el fin de mantener su pertinencia en un contexto cambiante y exigente.

La peculiaridad de esta posición requiere de habilidades administrativas y de gestión de los recursos financieros y humanos de los cuales dispone la I.E, esta gestión se encuentra íntimamente ligada con la motivación, el desempeño docente y el desempeño de la institución en general.

En Colombia, el rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos. (Decreto 1278, Artículo 6, 2002, pág. 2)

El concepto de autoridad es de fundamental importancia para la comprensión de lo que implica ser líder.

(Cruz, 2010), en su artículo realiza un análisis del concepto de autoridad con base en el pensamiento de Aristóteles, aplicado al comportamiento administrativo, para lo cual se sustenta en (Buckley, 1993) quien define la autoridad como:

El control de la conducta de otros para la promoción de metas colectivas, basada en alguna forma discernible de consentimiento cognoscible de éstos. La autoridad implica una sujeción informada y voluntaria, que es un estado psicológico definido, y una coordinación o identidad de las orientaciones hacia metas de los controladores y controlados. (p.271)

La validez de la autoridad es dada por la legitimidad que le atribuyen los subordinados, a causa del reconocimiento de que alguien más posee mejores posibilidades para orientar determinados procesos. Subordinados y superiores poseen una responsabilidad compartida; ya que poseen un propósito común, el superior ejerce cierto control social sobre los individuos (ofreciendo la posibilidad de validar colectivamente el actuar de la autoridad), quienes deciden someterse voluntariamente a las órdenes y mandatos de este con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos. (Cruz, 2010)

La autoridad es un factor intrínseco en las organizaciones, es necesaria ya que proporciona claridad a la estructura de la misma, dando potestad a uno o varios individuos para administrar y regular los procesos de la institución. En este sentido Koontz, Harold; Weihrich, Heinz y Cannice, Mark (2008) definen el liderazgo como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. (Guerrero, 2017)

De modo similar (García M. , 2010) en su artículo sobre liderazgo transformacional y cambio organizacional, sintetiza la definición de liderazgo de (Bustamante y Barreat, 1998) como la capacidad que algunos tienen de influir sobre otros; en ocasiones por la autoridad que le atribuye un cargo y en otros casos de acuerdo con sus características y actitudes, siendo esta última generadora de entusiasmo en los seguidores.

En su artículo (Lupano & Castro, Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación, 2006), realizan una diferenciación entre el concepto de “liderazgo” y el concepto de “dirección”. Siendo el liderazgo la capacidad de generar cambios basados en valores e intercambios emocionales, sobresaliendo aspectos como la innovación y la flexibilidad. Por otro lado, definen la dirección como un proceso que se vale de criterios racionales que posibilitan el cumplimiento de obligaciones, por tanto, da especial importancia a la eficiencia y la estabilidad.

De modo similar (Pautt, 2011) reflexiona sobre las diferencias sustanciales entre el liderazgo y la dirección. Aclarando que estos conceptos se distinguen en la medida que: “el directivo se hace obedecer y al líder lo siguen voluntariamente; el directivo influye y el líder inspira; el directivo tiene subordinados y el líder, seguidores; el directivo tiene autoridad, pero, el líder tiene poder” (p.223),

Así mismo (Lupano & Castro, Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación, 2006) resaltan la concepción de líder establecida por (Bass, 1990) enmarcada dentro de la teoría del gran hombre, especificando que la divergencia sustancial entre líderes

y quienes no lo son, radica en atributos personales que los caracterizan como: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión, e integridad y madurez emocional; que los habilitan para mantener relaciones de cooperación con los subordinados y les permiten responder de manera efectiva ante situaciones urgentes.

De modo similar a los autores anteriores, (Burns, 1978) define el liderazgo como un proceso transformacional de influencia del líder hacia sus adeptos, donde los líderes también son afectados por el comportamiento de estos, modificando su conducta con base en el apoyo o resistencia percibida en sus seguidores. (Lupano & Castro, Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación, 2006)

Esta influencia propia del liderazgo está íntimamente ligada al concepto de autoridad anteriormente desarrollado, que dota al líder de facultades y crédito para guiar a la organización. En algunas ocasiones los “líderes” no ofrecen la posibilidad de validar colectivamente el actuar, pasando a ser opresores absolutistas; desarrollándose de forma individualista, no admitiendo opiniones o críticas, imponiendo su voluntad, inspirando temor y creando descontento e inseguridad de los subalternos.

El papel del rector de la institución y su forma de ejercer el liderazgo al interior de esta es vital; es su responsabilidad la gestión de los recursos pedagógicos y la creación de confianza al interior de esta, de manera que se fomente un ambiente productivo, donde sus colaboradores se encuentren en sintonía con los objetivos de la misma, procurando ejercer autoridad, con base en la justicia, transparencia, reconociendo méritos personales, inspirando respeto y confianza, y tomando decisiones por común acuerdo, de manera que se propicie un clima laboral favorable.

2.1.1.3. Tipología de los Estilos de liderazgo en las Organizaciones. La naturaleza del cargo de directivo docente necesariamente implica liderazgo; son estos los

encargados de la gestión, supervisión y toma de decisiones estratégicas, por tanto, deben ser agentes activos que promuevan en la institución la consecución de las metas y objetivos.

En el análisis que realiza (Rodríguez A. , 2014) en su tesis de especialización, se intenta explicar cómo el estilo del liderazgo de la dirección tiene una influencia directa sobre sus colaboradores, tanto así que determina la motivación, desarrollo y satisfacción de estos. Los directivos tienen la responsabilidad de propiciar un ambiente favorable orientado al bienestar de los miembros de la organización, deben inspirar al grupo y fomentar el crecimiento, de manera que se promueva la participación activa de sus subordinados y la sinergia grupal que contribuya a la consecución de los objetivos organizacionales, ya que es el talento humano de las organizaciones el que configura su éxito.

Comprender que las organizaciones se encuentran en un contexto cambiante, permite dilucidar la importancia del papel del líder para el mejoramiento continuo, el alcance de la calidad del sistema de la organización y el reconocimiento de la misma. Como se mencionó anteriormente en el caso de las I.E, la responsabilidad de guiar, gestionar y liderar, recae sobre los directivos docentes.

Los estilos de dirección involucran una serie de comportamientos que ejercen algunos individuos sobre otros debido a la posición que ocupan en la organización. No obstante, no siempre estos estilos configuran un liderazgo efectivo, pues pueden ser más un ejercicio de poder y autoridad legitimada por la organización. (Contreras, Barbosa, Juaréz, Uribe, & Mejía, 2009, pág. 14)

Las I.E son un conjunto de componentes en interacción dinámica, de manera que los estilos de liderazgos y la manera en que se gestiona el recurso humano permiten el desarrollo de la percepción de los elementos fundamentales de la organización por parte de los empleados.

Sería un error pensar que la práctica del liderazgo es universal, pues, esta depende en gran medida de la naturaleza y necesidades de la organización, de la forma en que el líder se percibe a sí mismo y de su posición jerárquica. Estos aspectos tienen profundas repercusiones en los miembros de la organización y se verán reflejados en los procesos de esta; en las relaciones internas y en las relaciones con la comunidad.

La forma en cómo un individuo ejerce liderazgo es tan particular como el individuo mismo, sin embargo, estudiosos del tema a partir de algunos rasgos específicos han logrado realizar una clasificación de estos. Como se cita en (Mendoza & Ortíz, 2006), Bass, basa su modelo en los conceptos de Burns (1978), quien hace distinción entre “dos estilos de liderazgo opuestos en continuo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional”. (Bass, 1999).

El modelo de liderazgo de rango completo desarrollado por Bass (doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University) y Avolio (doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la universidad de Nebraska Lincoln y director del Gallup Leadership Institute), incluye los componentes del liderazgo transaccional y transformacional (Laissez Faire, administración pasiva por excepción, administración activa por excepción, reconocimiento contingente, consideración individual, estímulo intelectual, motivación e inspiración e influencia idealizada o carisma), de manera que se abarca lo necesario, para lograr la satisfacción de los individuos y la organización, conduciéndola al alcance de sus objetivos; teniendo en cuenta que un líder podría exhibir ciertos rasgos de liderazgo de acuerdo a lo que requiera la situación. Este modelo ha cobrado gran importancia y es ampliamente usado para la medición de la efectividad del estilo de liderazgo usado en las organizaciones; ya que la comprensión profunda del liderazgo puede contribuir al alcance de la efectividad de estas, al influir de forma positiva en la satisfacción de las necesidades de cada miembro de la organización y por consiguiente de la organización en general.

En múltiples estudios se define el transaccional como un estilo de liderazgo basado en relaciones de incentivos entre líder y seguidores: (Durán & Castañeda, 2015), definen el liderazgo transaccional como aquel que se opera con autoridad burocrática y legitimidad, se basa en las relaciones de intercambio entre el líder y sus adeptos de recompensas recibidas por la realización de acciones específicas. Por su parte (Morelo, Recio, & Cuadrado, 2010), lo definen como “Aquel basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Los empleados realizan su labor y a cambio el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de refuerzos” (pág.495). Así mismo, (Pedraja, Rodríguez, Delgado, & Rodríguez, 2006), lo definen como “El estilo de liderazgo, en el que el líder motiva a sus seguidores a través de beneficios específicos siempre que sean capaces de cumplir con las tareas que se les asignan” (pág.160)

Por otro lado, el estilo de liderazgo transformacional es definido por múltiples autores como aquel en el que se logran inspirar, motivar a los seguidores al punto de generar una cultura de cooperación que permita el logro de los objetivos propuestos.

Se soporta con los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006a), plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. (Brancho & García, 2013, pág. 166)

Por su parte (Brancho & García, 2013), definen este estilo de liderazgo como aquel en el que se estimula la conciencia de los seguidores, motivándolos a fin de que tengan un desempeño laboral alto; por lo que se requiere de un proceso

de dirección focalizado a la transformación, que induzca a los empleados a aceptar y comprometerse con el logro de la misión de la organización.

Según (Juárez, Contreras, & Barbosa, 2013, pág. 25), la diferencia fundamental entre estos estilos de liderazgo radica en que:

El primero, está más relacionado más con la supervisión y el monitoreo para evitar la aparición de errores en el desempeño de los trabajadores (Bass & Riggio, 2006; Molero, Recio, & Cuadrado, 2010) y el segundo, asociado con características referidas al individuo como influencia idealizada y motivación inspiracional (Bono & Llies, 2006)

Liderazgo transaccional. (Vega & Zabala, 2004) Realizan una descripción del enfoque transaccional, definido con anterioridad por (Bass, 1985), basado en el establecimiento de buenas relaciones. En este enfoque los líderes se valen de incentivos para motivar a sus subordinados, premiando o sancionando según el requerimiento. Este estilo de liderazgo apunta a generar cambios de primer nivel al sistema de la organización, sin caer en modificaciones de la estructura interna. Dentro de este enfoque resaltan: estilo democrático/autocrático, directivo/participativo, foco sobre las tareas o sobre las personas, entre otros. Estos serán descritos más adelante.

En múltiples trabajos se ha definido el estilo de liderazgo transaccional, todos ellos basados en los planteamientos de Bass y Avolio, quienes a su vez basan su teoría en los conceptos fundamentales de liderazgo de Burns (1978), por lo que concuerdan en que este “se centra en la transacción o contrato con el seguidor” (Panadero, 2011, pág. 44), “puede ser muy efectivo, los líderes explican con claridad lo que esperan los seguidores, aumentan la confianza que estos les tienen” (Idone, 2012, pág. 25), sin embargo “no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico” (Almirón,

Tikhomirova, Trejo, & García, 2015). “El modelo retrata al liderazgo transaccional como refuerzo contingente. Refuerzo es la forma en la que un líder promete y recompensa o amenaza y castiga; el comportamiento de refuerzo es contingente porque depende del desempeño del seguidor” (Bass & Riggio, 2006)

Como se menciona en (Rozo & Abaunza, 2010) el estilo de liderazgo transaccional posee dos dimensiones, estas son:

- Recompensa contingente, donde el líder establece estructuras claras de lo que se requiere del subordinado, recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos. Se suele dar una “negociación” donde los subordinados tienen muy poca oportunidad de participar de forma activa en el proceso y reciben beneficios (satisfacen sus necesidades) una vez se satisface la necesidad de la organización.

En cuanto a esta dimensión múltiples autores afirman que: “El líder provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas” (Panadero, 2011, pág. 44). “Se realiza mediante intercambios recíprocos entre líder y seguidores de recompensas o sanciones en función del cumplimiento de los objetivos” (Almirón, Tikhomirova, Trejo, & García, 2015, pág. 25). “El modelo retrata al liderazgo transaccional como refuerzo contingente, que es la forma en la que un líder promete y recompensa o amenaza y castiga; el comportamiento de refuerzo es contingente porque depende del desempeño del seguidor” (Bass & Riggio, 2006)

- Administración por excepción; el líder considera que si el proceso se está llevando de forma adecuada no requiere su atención, las intervenciones realizadas son únicamente con el propósito de hacer críticas a los subordinados con el fin de que no se desvíen de los objetivos. Se observa que en este estilo de liderazgo, la motivación del

personal es un aspecto al cual se le resta importancia, pues, “el líder interviene, únicamente, para hacer correcciones en la conducta de los seguidores, que, por lo regular se da mediante críticas negativas” (Lupano & Castro, 2006, pág. 112), es decir, el enfoque de este estilo de liderazgo es sobre las tareas y no en el colaborador, esto podría explicar los altos niveles de ausentismo y de rotación de personal en las organizaciones cuyos líderes ejercen un liderazgo transaccional.

En cuanto a la administración por excepción se afirma que: “el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los resultados” (Panadero, 2011, pág. 44).

Este estilo de liderazgo tiene dos variantes: “Administración por excepción (activa): El líder busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas, previniendo cualquier error. Administración por excepción (pasiva): Interviene solo si los estándares, no cumplen, toma medidas correctivas al final del proceso” (Guanillo, 2017, pág. 21)

Como anteriormente se explicaba, en este enfoque de liderazgo están contenidos algunos estilos que se describirán brevemente a continuación:

- Liderazgo autocrático/directivo/foco sobre las tareas: el líder es quien toma las decisiones sin tener en cuenta las opiniones o sugerencias de sus subordinados, de quienes solo requiere que maximicen su rendimiento, carece o posee poca capacidad de comunicación, por lo que tiene dificultades en lograr el compromiso de sus subordinados con el cumplimiento de los objetivos de la institución.

(Ayala, 2015, pág. 8), afirma “el rol del líder autocrático consiste en supervisar estrictamente que la totalidad de las actividades realizadas por el trabajador cumplan

con estándares previamente establecidos”, evidenciando que este estilo de liderazgo centra su atención únicamente en el rendimiento de sus empleados, dejando de lado la motivación de los colaboradores.

Según (González & González, 2012), la coerción es una característica fundamental de este estilo de liderazgo; el líder impone su voluntad con el fin de condicionar el comportamiento de los miembros de la organización. Al ejercer este estilo de liderazgo, los subordinados pierden iniciativa, sentido de pertenencia, se abstienen de participar de forma activa debido a que sus ideas no serán tomadas en cuenta, debido a que la orientación de este estilo de liderazgo es hacia las tareas, la motivación solo va dirigida hacia la maximización de la producción. Así mismo vemos que: “el liderazgo autocrático no presenta ningún tipo de relación significativa con los factores sociales y tarea de la cohesión de equipo, pero si establece una relación positiva y significativa con la insatisfacción con el rol” (Leo, Sánchez, Sánchez, Amado, & García, 2013, pág. 364)

- Liderazgo democrático/ participativo/ foco sobre las personas: en este estilo de liderazgo es el líder quien sigue teniendo la última palabra en cuanto a la toma de decisiones, sin embargo, se diferencia del estilo autocrático, ya que invita a los miembros del equipo a participar en forma activa en la toma de decisiones a través de sus opiniones y sugerencias. Por lo que se evidencia en las organizaciones cuyos líderes ejercen este estilo, niveles de satisfacción y motivación aceptables.

El liderazgo democrático logra el desarrollo humano a través del avance social en la organización, esto se sustenta en la medida que “los mayores niveles de motivación concuerdan con la existencia de liderazgos de tendencia democrática, donde la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se les brinda a los educadores” (Cortés, 2004, pág. 203)

Este estilo de liderazgo tiene como característica principal que se centra en los empleados, lo que conlleva a que estos se involucren en la toma de decisiones, utilizando la retroalimentación como medio para dirigir la organización, prevenir y corregir posibles errores, convirtiendo a los subordinados en agentes activos capacitados para contribuir al alcance de los objetivos organizacionales. (Villalba & Fierro, 2007)

Más adelante (Villalba & Fierro, 2007), describen brevemente la definición de Warrick (1981) del líder democrático, como aquel que hace énfasis en el desempeño y las personas, dándole especial importancia a la motivación y la gestión de estas con la finalidad de que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización y los propios.

Liderazgo transformacional. (Vega & Zabala, 2004) Mencionan en su tesis que, el estilo de liderazgo transformacional discrepa del transaccional, en la medida que este enfoque involucra cambios de segundo orden; transformaciones del sistema, actitudes, valor y significación. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). Este tipo de líder influencia a su equipo, estimula el desarrollo de cada individuo y logra alinear sus objetivos con los de la organización.

Como se cita en (Mendoza & Ortíz, 2006) “El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti” (Martínez, 1995, p. 116).

Este estilo de líder se centra en inspirar a sus subordinados ofreciéndoles una visión que los entusiasme y comprometa, partiendo de la idea de que estos siguen y obedecen a quienes admiran, promueven el crecimiento y desarrollo de sus seguidores creando un vínculo con estos, promoviendo la cooperación dentro de la organización.

Liderazgo Laissez – Faire o Dejar Hacer. Anteriormente se dijo que la forma en cómo un individuo ejerce liderazgo es tan particular como el individuo mismo.

(Mendoza & Ortiz, 2006), mencionan en su artículo que Bass, siendo consciente de que un líder podría tener características del liderazgo transaccional, como características de liderazgo transformacional, en conjunto con Avolio, crearon el modelo de liderazgo de rango completo. El cual asume que el liderazgo se puede apreciar en la sumatoria de tres estilos: el laissez faire, el transaccional y el transformacional.

Aunque advierte que el estilo Laissez Faire no ofrece mucho en cuanto a dirección y soporte, ya que el “líder” generalmente prefiere no tomar decisiones y le cuesta involucrarse al presentarse una situación que lo amerite, esto explica por qué este estilo de liderazgo también es conocido como “dejar hacer”, ya que el líder evita comprometerse, manteniéndose al margen y teniendo poca o nula comunicación con los subordinados, de manera que no transmite de manera clara lo que se requiere de ellos para alcanzar los objetivos organizacionales, dificultando el logro de la misión. Básicamente, “Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir” (Vega & Zabala, 2004, pág. 149), es decir, el líder dota a sus subordinados de independencia para la toma de decisiones, al presentarse una situación los subordinados la resolverán de la forma que consideren apropiada, esto puede ser contraproducente cuando los empleados no tienen la suficiente experiencia, o la formación adecuada. Por otra parte, es positivo en el sentido que el nivel de presión sobre los empleados es bajo y en caso de que el líder se ausente, la organización continúa de forma normal con sus operaciones.

Según (Mendoza & Ortiz, 2006), Bass y Avolio en su modelo describen las dimensiones que conforman un liderazgo Laissez-Faire, de la siguiente manera:

- Administración Pasiva por Excepción, el líder tiene sistemas de monitoreo y control y solo interviene de manera limitada al final del proceso, cuando se consiguen o no los objetivos propuestos, es decir, cuando las actividades no se encuentran en un intervalo de rendimiento aceptable, por tal razón estas intervenciones solo pueden ser útiles para realizar acciones correctivas.
- Administración Activa por Excepción, este estilo de líder no toma acciones preventivas de manera que se logre eliminar la causa de una no conformidad potencial, tiende a esperar que el problema aparezca para hacer ajustes al proceso, por lo tanto, las organizaciones cuyos líderes aplican tanto el estilo de administración pasiva o activa por excepción suelen tener desempeños moderados (Calidad mínima).
- Reconocimiento Contingente, este estilo de liderazgo puede clasificarse como transaccional clásico, aquí el líder establece metas, indicadores y estándares claros que el subordinado debe cumplir para recibir la recompensa. El rendimiento que se obtendrá en una organización que ejerza este estilo de liderazgo será aceptable, pero no llegará niveles altos o superiores puesto que el colaborador es movido por la recompensa que recibirá, y se limitará a hacer lo necesario.
- Consideración Individual, aquí el líder intenta responder a las necesidades de los trabajadores como individuos; la empatía y la promoción de retos al interior de la organización son aspectos característicos de quienes practican este estilo de liderazgo, le otorgan especial importancia a la comunicación y brindan apoyo a sus colaboradores con el fin de que se sientan valorados.
- Estimulo Intelectual, el líder propicia en sus trabajadores el incremento del rendimiento al promover el desarrollo de sus habilidades y hacerlos participes en la resolución de problemas. Es un

estilo que promueve el desarrollo de la creatividad y la confianza de los colaboradores al incentivar el pensamiento crítico e innovador.

- Motivación e Inspiración, los líderes buscan aprovechar las habilidades de sus colaboradores, se valen de métodos que estimulan, inspiran y generan compromiso por parte de estos en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas, motivándoles para lograr en ellos un desempeño superior.
- Influencia idealizada o carisma, los líderes de esta categoría son idealizados por parte de sus colaboradores, con su gran carisma logran influenciarlos de manera que estos se encuentran dispuestos a asumir riesgos debido al alto grado de moralidad e integridad que perciben en él.

2.1.1.4. Clima Organizacional. (Alcántar, Maldonado, & Arcos, 2012), mencionan que Toro (1992) plantea que el clima laboral es una percepción que los miembros de una organización configuran de acuerdo con la realidad de su trabajo, basada en las características, interacciones, valoraciones y condiciones de trabajo que la misma ofrece.

Por otro lado, (Navarro, 2018) ofrece una concepción de clima laboral, basada en lo descrito por González y Parera (2005), quienes consolidan el concepto del mismo como una sumatoria de factores entre los que se encuentran: “los estilos de dirección, los sistemas de recompensa, la comunicación, la supervisión, la toma de decisiones, la solución de problemas y otros” (p.17). En concordancia con la definición desarrollada por Stoner et al., (1996), el estilo de liderazgo debe basarse en el desarrollo del potencial del equipo, toda vez que el talento humano es el activo más

importante de una organización, se debe procurar el desarrollo de un clima organizacional óptimo, que maximice la satisfacción y el rendimiento de los subordinados, de forma que se establezcan interacciones y actitudes positivas en el equipo de trabajo que conlleven a la optimización de los procesos y a la consecución de la efectividad del sistema de la organización.

La manera como los subordinados perciben el clima laboral está relacionada ampliamente con la forma en cómo sus superiores ejercen la dirección, este aspecto puede influenciar de forma positiva o negativa las relaciones del equipo de trabajo, la motivación de sus integrantes (el activo más valioso de la organización) y por ende su productividad.

Dimensiones del clima organizacional. La concepción del talento humano como un mero objeto de producción, debe ser un concepto de total obsolescencia para el líder actual. La proximidad con sus colaboradores debe ser un punto esencial, ya que debe inspirarlos de tal manera que sus visiones se fusionen al punto de que su compromiso y constancia lleven a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

Por tal razón para con el fin de comprender el comportamiento general del clima organizacional, se hace necesario comprender cada una de las dimensiones que lo conforman y que en sumatoria son quienes lo determinan.

(Olaz, 2009), en su artículo lista cuatro escenarios que contribuyen a la medición del clima organizacional, estas son:

El contexto organizativo, aspectos globales de la organización como lo son la cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intra e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional. El contenido del trabajo, aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo,

el diseño de puestos y tareas, el dimensionamiento de plantillas y la carga de trabajo asociada. El significado del grupo, elementos que configuran la cohesión al interior de la organización como la comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo. Y la apreciación personal del individuo, características propias de cada uno de los trabajadores que tienen repercusiones sobre la organización, como el grado de conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales (Pág. 196)

Mientras que Likert, según se cita en (Sandoval, 2004), establece ocho dimensiones que considera afectan el medio ambiente de las organizaciones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

El clima organizacional, es un concepto amplio con diversas dimensiones según la perspectiva que el evaluador posea de este. (Sandoval, 2004), también nos

proporciona el listado de las dimensiones establecidas por Pritchard y Karasick en su instrumento de medición, estas son:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Las dimensiones o elementos tenidos en cuenta en la medición del clima organizacional son diversos. Vemos el tránsito que ha tenido este concepto, de ser considerado una estructura a ser concebido como un proceso dinámico, donde la gestión de estos elementos se reflejará en la confianza, efectividad y productividad al interior de la organización.

Para la medición del clima organizacional en las I.E de la Margen Izquierda de la Zona Rural de Lorica, se utilizaron las dimensiones establecidas en la Encuesta de Clima Laboral del Dr. Jaime Valenzuela, ya que esta ha sido utilizada en la medición del clima organizacional de instituciones educativas, en trabajos como los de (Ortega, 2004) y (Plácido, 2018). Esta encuesta mide la variable clima laboral en relación a: trabajo personal, orgullo de pertenencia, administración, trabajo en equipo, supervisión, comunicación, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, y promoción.

- Trabajo personal: este aspecto es llamado por Litwin y Stringer, como: Responsabilidad individual y descrito como el sentimiento de autonomía del trabajador en la realización de su labor. (Sandoval, 2004). Es decir, el grado de libertad que posee el docente y la capacidad de toma de decisiones del mismo en los aspectos relacionados a la ejecución de su labor, esto está íntimamente ligado a la rigidez de la organización.
- Orgullo de pertenencia: esta dimensión se refiere al nivel de agrado que siente el trabajador de estar vinculado a la institución, al grado en el que el trabajador se encuentra identificado con los valores y objetivos de la misma y al disfrute que encuentre al ser parte del colectivo.
- Administración: esta dimensión cubre la planificación, coordinación, control y dirección que se aplica en los procesos organizacionales, es decir todas aquellas directrices que pueden llegar a afectar el desarrollo de las funciones del docente, por tanto esta dimensión es crucial ya que influye tanto el desarrollo de la labor individual, como en el trabajo en equipo.

- Trabajo en equipo: esta dimensión se refiere el nivel de colaboración y cooperación entre los docentes de la institución, busca medir el apoyo que percibe un docente de su equipo de trabajo.
- Supervisión: esta dimensión mide la forma de controlar a los trabajadores, con el fin hacer uso racional de los factores productivos. Esta dimensión permitirá entender si se está ejerciendo una supervisión abusiva (hostilidad no física proveniente del superior) o si por el contrario la supervisión ejercida propicia un clima laboral agradable.
- Comunicación: esta dimensión es indispensable en las relaciones interpersonales y organizacionales. La comunicación es una importante herramienta de gestión que permite integrar y coordinar los procesos institucionales y al personal cuando es asertiva y empática, la eficiencia de esta contribuye a la creación de un buen clima laboral y al aumento de la productividad. Con esta dimensión se pretende medir la percepción de los docentes en cuanto a la eficiencia del proceso comunicativo en la institución donde laboran.
- Capacitación y desarrollo: esta dimensión aspira a medir la preocupación de la dirección acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal, las oportunidades que brinda para el desarrollo de destrezas y habilidades personales.
- Ambiente físico y cultural: esta dimensión hace referencia al ambiente humano y al ambiente físico (ubicación, diseño, iluminación, ventilación, ruido, entre otros aspectos del lugar de trabajo)
- Promoción: este ítem abarca lo referente a las políticas de promoción en la institución y la percepción de los empleados en cuanto a la proporcionalidad del esfuerzo y el reconocimiento recibido.

Clima organizacional en instituciones educativas. Concepto y relación existente con el liderazgo directivo. La importancia de la revisión del estilo de liderazgo ejercido dentro de las instituciones educativas radica en que suele estar relacionado íntimamente con la configuración de un clima organizacional que motive al logro, al desarrollo de las habilidades de sus subordinados y su percepción en cuanto a su nivel de satisfacción, aspectos que pasan a ser una ventaja competitiva para la organización.

“El clima organizacional y sus estudios son un punto de convergencia de los diferentes factores que afectan las dinámicas organizacionales y relacionales dentro de la organización” (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006)

Un líder que posee conocimientos sobre los estilos de liderazgo y el impacto de cada uno de ellos en los miembros de su organización logra influenciar a sus colaboradores modificando su comportamiento en contextos situacionales específicos, tal como lo expresa Goleman (2005), su capacidad de involucrar al subordinado puede impactar de manera positiva en el clima de la organización. (Serrano & Portalanza, 2014)

El éxito del sistema educativo depende en gran medida de la satisfacción de los docentes. Las exigencias actuales que el sistema educativo pone sobre estos afectan la motivación de los mismos para el desarrollo de su labor, ya que estos deben realizar grandes esfuerzos para cumplir a cabalidad con sus obligaciones. Debido a que las demandas sobrepasan su capacidad para enfrentarlas, ocasionalmente el docente debe utilizar parte de su tiempo libre, que debería destinar a descanso y relajación para alcanzar las metas establecidas, sumado a esto se encuentran en constante evaluación recibiendo críticas no necesariamente constructivas sobre su desempeño, tal como plantean (Rodríguez, Guevara, & Viramontes, 2017), estos factores generan

“insatisfacción, falta de compromiso, fatiga física, baja autoestima, compromiso nulo y deseos de abandonar el trabajo” (Pág.47)

Estas condiciones anteriormente descritas se suman a que en ocasiones el líder directivo (que debería ser una figura que motive e inspire a sus subordinados), carece de empatía, comunicación y asertividad, dificultando la realización de la labor (en el caso de los docentes que laboran en zonas rurales, se realiza en condiciones bastante particulares y alejadas de lo que se considera óptimo, ya que deben enfrentar condiciones cargadas de limitantes propios del entorno), y ocasionando en sus colaboradores enajenación en lo concerniente al logro de los objetivos organizacionales.

Por tanto, si el propósito de una organización (en este caso una I.E.) es ser altamente productiva y con altos estándares de calidad, un aspecto fundamental a considerar es la promoción de un buen clima organizacional, ya que como plantea (Hinojosa, 2010).

La satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo, incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional. (Pág. 26)

2.1.2. Bases Investigativas

2.1.2.1 Antecedentes Históricos.

La historia de la educación se remonta al paso del ser humano del nomadismo al sedentarismo. En este momento se empieza a hacer necesaria la transmisión de conocimientos entre los integrantes de una misma comunidad para garantizar su supervivencia a través de la recolección y la caza, por lo tanto se empiezan a enseñar métodos y técnicas que facilitaran a la comunidad el abastecimiento de alimento. Más adelante la educación evoluciona para potenciar la enseñanza basada en religión y el fomento de las tradiciones de los pueblos.

Egipto fue la sede principal de los primeros conocimientos científicos escritura, ciencias, matemáticas y arquitectura. Mientras que en la antigua China se centraron en el estudio de la filosofía y la religión. Más adelante con el deterioro del feudalismo, se potencia el comercio y los oficios. Dando paso a la creación de universidades.

Los modelos educativos han evolucionado a través de la historia para adaptarse a las dinámicas sociales y la educación se ha posicionado en los primeros lugares en la discusión sobre el desarrollo socioeconómico de los países y del mundo.

La extensión de la educación o su democratización ha sido, desde tiempos remotos hasta el presente, una aspiración asociada con el progreso de la humanidad, las sociedades y las personas. El acceso a la educación, es decir, la oportunidad y posibilidad real de lograr la educación, en razón de las aspiraciones y necesidades de las poblaciones, ha sido y es una revolución social. (Batista, 2006, pág. 28)

En la actualidad la educación tiene grandes retos, entre ellos: La formación de individuos críticos, competentes, con altos dotes sociales, con gran capacidad de adaptación y trabajo colectivo, la interacción de los contenidos, la pedagogía y el uso de la tecnología; para alcanzarlos satisfactoria mente y para garantizar la efectividad del proceso formativo, se requiere del compromiso de todos los actores que intervienen en él, además del establecimiento de una planeación educativa que fortalezca las estructuras existentes y dirija a la organización al cumplimiento de su misión, valiéndose de sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades.

Debido a lo anteriormente expuesto, se empezó a implementar el término “Calidad Educativa” siendo esta el resultado de la interacción de las finalidades del aprendizaje y los resultados del aprendizaje. Con el pasar del tiempo se fueron sumando variables que se consideran fundamentales para el logro de los objetivos de calidad, como los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional.

2.1.2.2. Antecedentes Investigativos.

(Anaya & Suárez, 2010), en su artículo titulado: Evaluación de la Satisfacción Laboral del Profesorado y Aportaciones a su Mejora en Orden a la Calidad de la Educación. Dirigieron su investigación a la evaluación de la satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria españoles, para lo que elaboraron un instrumento de medida basado en un modelo de satisfacción laboral subyacente al profesorado: La Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores, que facilita información de la satisfacción laboral a tres niveles (global, dimensional y de faceta), obteniendo entre sus resultados que los profesores que laboran en el nivel de secundaria parecen tener niveles de satisfacción menores que sus colegas de preescolar y primaria. Por otra parte el estudio reveló que los niveles

de satisfacción en las docentes suelen ser mayores que los de sus colegas masculinos, posiblemente por las menores expectativas que tienen estas en cuanto a su trabajo; debido a su histórica peor posición en el mercado laboral. Su investigación aportó una perspectiva de la satisfacción en función del género, antigüedad en el ejercicio de la profesión y el nivel educativo en el que imparten la docencia.

(Martínez, 2017), en su artículo titulado: La Incidencia del Liderazgo y el Clima Escolar en la Satisfacción Laboral de los Docentes en América Latina, tiene como su principal objetivo conocer la relación entre la satisfacción laboral del docente, la dirección escolar y el clima. Para realizar dicho estudio se realizó un análisis multinivel de la información aportada por los docentes de 5.733 escuelas de 15 países latinoamericanos que participan en el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE) de la UNESCO. La contribución de su estudio es enfatizar la importancia del ambiente laboral en la escuela, así como la importancia que tiene que sean capaces de reconocer el trabajo del docente y comprendan sus necesidades de manera que puedan servirles de apoyo y consejo para la mejora de su práctica docente. Advierte que aunque los docentes son la mejor fuente información puede interferir en los resultados, de manera que se produzca una alta correlación entre la satisfacción laboral del docente y el clima de aula.

(Idone, 2012), en su investigación: Estilos de liderazgo del director según la percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de ventanilla. Se propuso determinar los estilos de liderazgo del director según la percepción de sus colaboradores docentes y autoevaluación del desempeño docente, a través de la aplicación de un cuestionario que permitió delimitar el estilo de liderazgo que aplicaba el directivo (democrático, autoritario o laissez faire), incluyendo en su análisis las siguientes dimensiones del desempeño docente: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales y resultados de su labor educativa. El estudio realizado es de naturaleza descriptiva, sus resultados contribuyeron al

enriquecimiento del conocimiento teórico, al concluir que en las instituciones participantes del estudio, se evidenció que el estilo de liderazgo que mejora la conducción de las mismas es el democrático, ya que la imparcialidad, motivación y estimulación de los rectores que aplican este estilo de liderazgo, contribuyó a la optimización del desempeño docente y en general de la comunidad educativa, dirigiendo a las organizaciones al logro de la calidad educativa al implementar la mejora continua de su sistema.

(Ojeda, 2012), desarrolló una investigación titulada: Clima organizacional en instituciones de educación primaria, cuyo principal objetivo radicaba en realizar análisis del clima organizacional en escuelas primarias de la región centro del estado de Guanajuato, México, a través del instrumento ECL de Valenzuela(2011) que mide el clima organizacional en función del trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con los compañeros, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, y orgullo de pertenencia, sus resultados permitieron establecer que la dimensión administración vincula las dimensiones grupales (trabajo en equipo) y personales (trabajo individual) de los maestros participantes del estudio. Este estudio contribuyó en la medida que permite entender cómo se conforma el clima organizacional en las instituciones de educación primaria y proporcionó una visión clara de las dimensiones que serían utilizadas en la medición del clima organizacional del presente estudio.

(Vega & Zabala, 2004), en su investigación: Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en Trabajadores de una Agencia de Medios de Lima Metropolitana. Exploraron la relación existente entre las variables estilo de liderazgo y clima organizacional, empleando coeficientes de correlación simple. Proporcionando una visión alternativa en cuanto al instrumento que será usado en la recolección de información para evaluar los estilos de liderazgo (Cuestionario de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder, cuestionario LEAD, diseñado por Hersey y Blanchard

(1974)), cuyo objetivo es evaluar los estilos de liderazgo, la efectividad de cada estilo y la efectividad total, utilizando la versión del cuestionario que va dirigida a los subordinados, concluyendo que existe una relación positiva de alto nivel entre el liderazgo del directivo y el clima institucional.

(Albañil, 2015), en su tesis de maestría titulada: El Clima Laboral y la Participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. Fue realizada con el fin de describir el clima de trabajo que se vive en la Institución educativa Enrique López Albújar de Piura, los factores y dimensiones que el profesorado de la institución señala como influyentes para su configuración. La investigación tiene como base un paradigma positivista, su análisis de datos está basado en la metodología cuantitativa. Contribuyó a esta investigación al proporcionar una visión más clara sobre los aspectos (el reconocimiento docente y la satisfacción) que se deben fortalecer en la IE con el fin de mejorar el clima laboral y contribuir a la optimización de los resultados educativos.

(Lacoma, 2017), en su tesis magistral titulada: Motivación docente: Análisis de las Necesidades Psicológicas Básicas y satisfacción laboral de los docentes de un contexto urbano y rural. Se plantea como objetivo conocer las diferencias de las tres necesidades psicológicas básicas en dos contextos diferentes: centro urbano y colegio rural agrupado y su influencia en la satisfacción laboral. En sus resultados se refleja la existencia de una relación positiva entre las necesidades psicológicas básicas y la satisfacción laboral, siendo las variables significativas de este estudio la competencia junto con la satisfacción laboral. Este estudio coadyuvo a la comprensión sobre las diferencias existentes en la percepción del clima laboral en función de la ubicación geográfica de las IE, destacando con valores superiores la competencia y la satisfacción laboral en el ámbito rural, en contraposición al contexto urbano donde lideran las relaciones sociales.

(Cantón & Téllez, 2016), en el artículo titulado: La Satisfacción Laboral y Profesional de los Profesores, cuyo objetivo fue la realización de una revisión de los principales estudios sobre satisfacción laboral y profesional de los profesores, partiendo de una conceptualización por autores y usando una visión determinada de la forma en que obtienen los datos y las categorías de medida. De esta exhaustiva revisión concluyeron que la dificultad en la medición de la satisfacción de los docentes radica en los múltiples enfoques y perspectivas de los investigadores. Así mismo se concluye que la profesión docente está altamente feminizada, pues se observa que los diversos estudios revisados la población eran mayormente mujeres. De forma general para estas mediciones se usaron encuestas y cuestionarios, sugieren para evitar que los encuestados se refugien en respuestas medias neutras el uso de escalas pares en la medida. Este artículo contribuyó a la investigación en la medida que realiza una diferenciación entre la satisfacción personal del docente, la cual depende de su desempeño profesional y la satisfacción profesional (en la cual se enfoca este estudio) la cual depende de las relaciones personales, además coadyuvo a la definición de la escala de valoración para los cuestionario que se aplicarán.

(Bustamante, Lapo, & Grandón, 2016), con su artículo titulado: Creación de un cuestionario de clima organizacional para los hospitales de alta complejidad, Chile; proporcionan una amplia visión en cuanto a las dimensiones y variables usadas en diversos cuestionarios para la medición del clima organizacional a nivel internacional, siendo útil para esta investigación en la formulación de algunas preguntas contenidas en el cuestionario a utilizar, en las dimensiones de supervisión, comunicación, capacitación y desarrollo, y promoción.

(Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008), en su investigación contenida en el artículo titulado: Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación del instrumento, conceden una minuciosa descripción del análisis correlacional de las variables personales y las variables de satisfacción en relación al clima laboral, fue

útil para este estudio en la medida que suministró algunos ítems para el cuestionario utilizado, ya que en su estudio arrojó niveles de fiabilidad adecuados.

(Contreras & Matheson, 1984), en su artículo titulado: Una Herramienta para Medir el Clima Organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer; realizan un profundo estudio del cuestionario desarrollado por estos autores, estudiosos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima (clima organizacional y clima psicológico); este estudio fue fundamental al momento de precisar los ítems del cuestionario en cuanto a la dimensión de administración.

(Corona, 2016), en su artículo titulado: Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa, cuyo objetivo principal es la “realización de una investigación teórica del concepto de liderazgo teniendo en cuenta el enfoque de algunos autores en perspectiva a su campo de estudio” (pág. 55), proporciona una postura integradora del concepto de liderazgo. Se realiza la contrastación del sentido del término en el ámbito de la educación con el sentido del mismo en otros campos o áreas de conocimiento, llegando a la unificación del término al puntualizar los enfoques y conceptos que habían sido desarrollados en investigaciones anteriores, como: los rasgos personales de un líder, las conductas de un líder y la relación del mismo con sus seguidores, siendo esta última la más acertada, ya que permite la integración del enfoque en rasgos personales y conducta del líder, logrando la concepción del liderazgo como un sistema de organización social basado en las características y necesidades de todos los sujetos.

(Rodríguez, Cárdenas, & Campos, 2012), en su artículo: El desarrollo del liderazgo educativo. Evidencias de un estudio de historias de vida, destacan la importancia del liderazgo educativo como una de las variables predominantes en cuanto al desempeño y efectividad al interior de los establecimientos educativos, la investigación se centra en el estudio de las buenas prácticas de directores educativos en Chile, y cómo impacta la historia de vida personal de estos en su desempeño como líderes. Se

concluye que el liderazgo efectivo sería un liderazgo distribuido ya que los docentes bajo este estilo de liderazgo tienen altos niveles de motivación propiciados por el director educativo, quien contribuye a mantener el propósito y el sentido del trabajo realizado.

(Fernández & Hernández, 2013), en su artículo titulado: Liderazgo directivo e inclusión educativa, cuyo objetivo principal es “conocer las prácticas y competencias del liderazgo educativo, relacionadas con las buenas prácticas educativas en centros docentes de orientación inclusiva” (pág. 27). Conceden una visión del liderazgo directivo como diferenciador en la dinámica educativa, en la calidad de los procesos y la sinergia escolar. Esta última resultante de la gestión de las relaciones humanas a través del liderazgo compartido, que según los autores permite dar respuesta a la diversidad presente en las aulas de esta sociedad cada vez más heterogénea. Nuevamente, en este estudio los autores afirman que existe una relación estrecha entre la motivación docente, el desempeño docente y el estilo de liderazgo de la dirección, por lo que se concluye que especialmente en los centros educativos inclusivos se debe enfatizar en el componente democrático y participativo.

(Maureira, Moforte, & González, 2013), en su artículo titulado: Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. Cuyo objetivo es “sistematizar y caracterizar la influencia que tiene en las organizaciones escolares el liderazgo distribuido, según los diversos antecedentes y la discusión especializada sobre el tema” (pág. 149). Realizan un recuento de las características y efectos del liderazgo educativo en estudios anteriores, en los que se resalta la importancia del liderazgo educativo como factor de mejora e innovación en el logro de la eficacia educativa, al mismo tiempo enfatizan la relación existente entre la satisfacción laboral docente y la intervención del director en la comunicación, monitoreo y retroalimentación en el proceso de enseñanza aprendizaje con el alcance de buenos resultados educativos. Los autores concuerdan en que a medida que se va disminuyendo la burocracia al

interior de los establecimientos educativos, se hace una aproximación al liderazgo distribuido, insisten en que el liderazgo distribuido no debe ser confundido con la distribución burocrática de funciones. Concluyen que un líder efectivo debe alternar el liderazgo focalizado y el distribuido, a través del traspaso de poder según el contexto y el nivel de desarrollo organizativo escolar.

(Zuluaga & Moncayo, 2014), en su artículo titulado: Perspectivas del liderazgo educativo: mujeres académicas en la administración. Cuyo objetivo principal es: “explorar desde una perspectiva global los avances alcanzados en estudios sobre el acceso de mujeres a cargos de administración educativa” (pág. 86). Plantean un análisis de la situación femenina en cuanto a la participación de estas en el ámbito del liderazgo en la educación superior. Este artículo, busca la inclusión de la variable género en el estudio del liderazgo educativo, puesto que tradicionalmente el liderazgo ha sido asociado al género masculino y poco se ha estudiado el conflicto entre género y liderazgo. A través de su revisión bibliográfica evidencian que existe un sinnúmero de obstáculos al momento de que una mujer (a pesar de estar calificada) pretende acceder a posiciones de poder dentro de las organizaciones. Citando a (Sánchez, 2009) resaltan como ventaja del liderazgo femenino su capacidad de formular “propuestas organizacionales más democráticas, participativas, y basadas en la ética del cuidado; que resultan ser mejores que los esquemas masculinos tradicionales en declive, asociados al autoritarismo, la ambición y la búsqueda del poder” (pág. 89)

(García K. , 2002), en su artículo titulado: Prácticas administrativas y de liderazgo en centros educativos públicos de Barranca, Chacarita y Puntarenas. Se planteó como objetivo principal “Analizar las diferentes prácticas de administrativas/liderazgo que los dirigentes de las escuelas de Enseñanza Primaria utilizan con el objetivo de entrelazar actividades específicas del Trabajo Comunal Universitario en la Sede del Pacífico” (pág. 11). En su artículo destaca la importancia de una adecuada administración de los centros educativos y el papel fundamental del director educativo en la creación de un ambiente propicio para la gestión del talento humano y

la búsqueda de la optimización de procesos, que coadyuven al cumplimiento a las metas educativas y al logro de misión y la visión de la organización.

(Hernández & Hernández, 2014), en su tesis titulada: El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar “José Dolores Estrada” del distrito VI de Managua, cuyo objetivo general es “analizar el liderazgo ejercido por el director y su incidencia en las funciones administrativas en el centro escolar “José Dolores Estrada” del distrito VI de Managua” (pág. 12). El estudio permite ver la percepción del líder y de sus colaboradores en cuanto al estilo de liderazgo que este ejerce, si bien el director de este centro educativo manifiesta que su liderazgo es democrático, al realizar una encuesta entre sus colaboradores la mayor parte de ellos manifestó que el director ejerce un liderazgo autocrático; donde tiene poder absoluto y brinda muy pocas oportunidades de participar. Sin embargo, manifiestan que las relaciones interpersonales y la comunicación son buenas. En el estudio se concluye que estas buenas relaciones interpersonales se deben al estilo de liderazgo democrático que ejerce el director, aunque debe quedar a consideración la razón de que un porcentaje significativo de docentes (50%) se abstuviera de responder preguntas como la incidencia que tiene el liderazgo del director sobre su desempeño.

(González & Figueroa, 2016), en su tesis titulada: Clima Laboral y Satisfacción Docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen – **Colombia**, tienen como objetivo principal de su investigación determinar la relación entre clima laboral y satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen – Colombia en el 2016; para lo cual, se utilizó un enfoque cuantitativo, siendo el tipo de investigación aplicada de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental. Encontrando a través de la aplicación de un cuestionario para determinar las características del clima laboral, y otro para determinar el nivel de satisfacción docente, que las dimensiones analizadas motivación y satisfacción tienen relación directa, mientras que no se establece relación entre la satisfacción y el estilo

de liderazgo debido a sus rasgos arbitrarios y autoritarios. Contribuyó en la medida que logra aseverar que el clima laboral es el reflejo de la satisfacción docente, además se concluye que se podrían presentar mejoras en la calidad de este si se logra determinar escalas de reconocimiento para la labor pedagógica realizada por los docentes.

2.1.3 Bases conceptuales.

2.1.3.1 Clima Organizacional.

(Navarro, 2018) ofrece una concepción de clima laboral, basada en lo descrito por González y Parera (2005), quienes consolidan el concepto del mismo como una sumatoria de factores entre los que se encuentran: “los estilos de dirección, los sistemas de recompensa, la comunicación, la supervisión, la toma de decisiones, la solución de problemas y otros” (p.17)

Este es un factor crucial para la consecución de los objetivos organizacionales, posee múltiples dimensiones que estimuladas correctamente logran en el subordinado motivación y satisfacción de forma que logra que establezcan interacciones y actitudes positivas en el equipo de trabajo que conllevan a la optimización de los procesos y a la consecución de la efectividad del sistema de la organización.

2.1.3.2 Estilos de Liderazgo.

Cuando existe un objetivo común, el ser humano tiende a agruparse y a realizar trabajo conjunto por naturaleza. Para facilitar el alcance de estos objetivos surgen figuras dotadas de autoridad que permiten mantener un orden al gestionar los recursos

físicos y humanos con los que se cuenta. En este sentido se requiere que los subordinados voluntariamente se sometan a las órdenes y mandatos del superior.

En este sentido, (Lupano & Castro, 2006), fundamentados en las concepciones de (Burns, 1978), exponen el liderazgo como un proceso donde el líder influencia a sus adeptos al punto de transformar su conducta, dotando al líder de facultades para guiar la organización.

Sería un error pensar que la praxis del liderazgo es universal, ya que esta depende en gran medida de las necesidades de la organización y de la interacción dinámica de los actores en el contexto. A partir de algunos rasgos característicos algunos autores han hecho distinción entre dos grandes vertientes del liderazgo, (Mendoza & Ortíz, 2006), fundamentados en el trabajo previo de (Bass, 1999), así mismo como este se fundamenta en Burns (1978), lo clasifican en: liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Liderazgo transaccional. Siguiendo a Lussier y Achua (2005) el liderazgo transaccional es aquel que, busca mantener la estabilidad en lugar de promover un cambio en la organización, que hace uso de intercambios económicos, y sociales regularmente, con los cuales consigue objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. (Gárate, 2017, pág. 188) Por tanto, centra su accionar en el rendimiento de los trabajadores y no en la motivación de los mismos, lo que ocasionalmente produce en los colaboradores pérdida de iniciativa.

De manera similar, (Morelo, Recio, & Cuadrado, 2010), lo definen como “Aquel basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Los empleados realizan su labor y a cambio el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de refuerzos” (pág.495).

Es decir, este estilo de liderazgo está mayormente asociado a la supervisión y al monitoreo con el fin de evitar los errores en el desempeño de los subordinados, apunta a cambios de primer nivel en la organización sin pretender modificaciones en su estructura interna.

Liderazgo transformacional. Es definido por múltiples autores como aquel en el que el líder logra inspirar y motivar, generando una cultura de cooperación que convierte a los subordinados en seguidores productivos, que contribuyen activamente al alcance los objetivos.

El Liderazgo Transformacional, en general, se ve dominado por la personalidad individual del líder, y sus diferencias en cuanto a personalidad y valores, moderan y modulan el tipo de liderazgo que se ejecuta en cada situación. Características como: la aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales, están asociadas a la emergencia y efectividad del Liderazgo Transformacional. (Gárate, 2017, pág. 190)

Por su parte (Brancho & García, 2013), definen este estilo de liderazgo como aquel en el que se estimula la conciencia de los seguidores, motivándolos a fin de que tengan un desempeño laboral alto.

Liderazgo Correctivo evitador. Este estilo de liderazgo surge al considerar que un líder podría tener tanto características propias del estilo de liderazgo transaccional como del estilo de liderazgo transformacional. Siguiendo a Chiavenato (2004), define al liderazgo liberal (*laissezfaire*) como aquel en donde el líder tiene una participación mínima, supervisa tomando distancia y brinda completa libertad para las decisiones del grupo o individuales. El líder no hace intento alguno por evaluar o regular las

acciones del grupo. El estilo liberal (*laissez-faire*) se distingue por tener un énfasis en los subordinados. (Gárate, 2017, pág. 183)

Este estilo de liderazgo no es generoso en dirección o soporte, generalmente el líder evita involucrarse y prefiere no tomar decisiones, por tanto también es conocido como “dejar hacer”, debido a que el líder es renuente a los compromisos, prefiere mantenerse al margen, dota de independencia a sus subordinados para la toma de decisiones, por lo que la comunicación no es un factor constante. Este estilo de líder “Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir” (Vega & Zabala, 2004, pág. 149).

2.1.4 Bases legales

La constitución política de Colombia establece en su Artículo 27. El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. Así mismo reza en su Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura...El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación. De la misma manera este artículo se resalta que es obligación del Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad. (Constitución Política de Colombia, 1991)

Con la entrada en vigencia de la ley 115 de 1994, también denominada Ley General de Educación, se ratifica que el servicio educativo deberá ser de calidad como está contenido en su Artículo 4o. Calidad y cubrimiento del servicio. Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación...El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo.

Sabiendo la importancia del rol docente, en esta ley también se reglamenta la capacitación docente. Artículo 70. Apoyo a la capacitación de docentes. En cumplimiento de lo establecido en los artículos 13 y 68 de la Constitución Política, es deber del Estado apoyar y fomentar las instituciones, programas y experiencias dirigidos a formar docentes capacitados e idóneos para orientar la educación para la rehabilitación social, y así garantizar la calidad del servicio para las personas que por sus condiciones las necesiten. (Ley 115, 1994)

Con la finalidad de velar por condiciones laborales favorables para los trabajadores, el Decreto – Ley 1567 de 1998, por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado, dispone en su Artículo 24. Área de Calidad de Vida Laboral. El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la

vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional. Los programas de esta área deben recibir atención prioritaria por parte de las entidades y requieren, para su desarrollo, el apoyo y la activa participación de sus directivos. (Decreto – Ley 1567 , 1998)

Lo anteriormente expuesto es reglamentado en el Decreto 1227 de 2005, en su **ARTÍCULO 75**. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: 75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. 75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada. 75.5. Fortalecer el trabajo en equipo. 75.6. Adelantar programas de incentivos. (Decreto 1227, 2005)

2.2 Bases Conceptuales

2.2.1 Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Las variables serán procesadas teniendo como referente las escalas de Likert, los datos se representaran con diagramas de barras para su posterior análisis.

Se calcularán estadísticas descriptivas y se aplicará el coeficiente de correlación Spearman para medir el grado de relación entre las dimensiones analizadas, utilizando un nivel de significancia bilateral de 0.0.1. A partir de estos resultados se determinara la validez o no validez de las hipótesis.

Tabla 1. Definición conceptual y operacional de las variables

Variable Operacional	Definición conceptual	Definición Operacional
Clima Organizacional	Percepción de los miembros de una organización acerca de un conjunto de propiedades o dimensiones físicas, mentales y emocionales, susceptibles a ser medidas y que se reflejan en la motivación, comportamiento y productividad de estos.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Personal • Orgullo de Pertenencia • Administración • Trabajo en Equipo • Supervisión • Comunicación • Capacitación y Desarrollo • Ambiente Físico y Cultural • Promoción
Estilo de Liderazgo	Proceso de direccionamiento de un individuo percibido como superior sobre otros individuos que deciden voluntariamente seguirlo y acatar sus órdenes y mandatos, con el fin de alcanzar objetivos comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia idealizada atribuida • Influencia idealizada conductual • Motivación inspiracional • Estimulación intelectual • Consideración individualizada • Recompensa

contingente

- Dirección por excepción activa
 - Dirección por excepción pasiva
 - Laissez-Faire
-

Fuente: Elaboración propia

2.3. Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de variables para el clima organizacional

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Operacionalización Ítems	Tipo de variable
Clima organizacional	(Navarro, 2018) ofrece una concepción de clima laboral, basada en lo descrito por González y Parera (2005), quienes consolidan el concepto del mismo como una sumatoria de factores entre los que se encuentran: “los estilos de dirección, los sistemas de recompensa, la comunicación, la supervisión, la toma de decisiones, la solución de problemas y otros” (p.17)	Trabajo personal	<p>I.1. El trabajo es interesante.</p> <p>I.2. Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.</p> <p>I.3. Me siento tranquilo y capaz de cumplir con las obligaciones que tengo a mi cargo.</p> <p>I.4. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.</p> <p>I.5. Tengo la libertad para organizar mi trabajo.</p> <p>I.6. Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.</p> <p>I.7. Propongo mis propias actividades de trabajo.</p> <p>I.8. Determino los estándares de</p>	Categórica Ordinal

ejecución de mi trabajo.

I.9. Creo que muchos factores externos tienen influencia en la eficiencia con la que llevo a cabo mi labor.

I.10. Creo que el trabajo que realizo es trascendente.

II.1. Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.

II.2. Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.

Orgullo de pertenencia

II.3. Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.

II.4. Me siento altamente identificado con los valores de la institución.

II.5. Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la

institución.

II.6. En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución.

III.1. En la institución los trabajos están bien definidos y organizados.

III.2. En la institución está claro quién debe tomar las decisiones.

III.3. La institución se preocupa de que tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.

Administración

III.4. Las ideas nuevas se toman en cuenta, no existen demasiadas reglas, detalles administrativos o trámites que cumplir.

III.5. En la institución se trabaja de forma organizada y planificada.

III.6. En la institución hay mucha confianza en la responsabilidad individual.

Trabajo en
equipo

IV.1. Las personas que trabajan en la institución se ayudan mutuamente.

IV.2. Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí.

IV.3. El equipo docente trabaja de manera coordinada para alcanzar las metas comunes.

IV.4. Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.

IV.5. Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden al ámbito de trabajo.

IV.6. En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.

Supervisión

V.1. La dirección de esta institución tiene confianza para delegar responsabilidades.

V.2. La dirección de esta institución me orienta sobre el trabajo que tengo que desarrollar.

V.3. La dirección de esta institución valora mi trabajo.

V.4. La dirección de esta institución sabe como criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.

V.5. La dirección de esta institución me felicita cuando realizo bien mi trabajo.

V.6. El director de esta institución me trata con respeto absoluto.

V.7. El director me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.

V.8. En general, creo que el director es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.

V.9. La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se

sienten y de sus problemas.

V.10. El director motiva y estimula para realizar el trabajo de manera entusiasta, generando un ambiente agradable en la institución.

VI.1. La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa.

VI.2. La información que solicito me llega de manera oportuna.

VI.3. La información que solicito, tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.

Comunicación

VI.4. Las órdenes e información que recibimos los trabajadores, son congruentes y no tienen contradicciones.

VI.5. Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.

VI.6. En la institución se nos alienta a dar nuestra opinión aunque discrepe de la opinión de la dirección.

VI.7. En la institución se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo

VI.8. Tengo claridad del conducto regular que debo emplear para solucionar situaciones que se presenten en la institución.

VI.9. En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad.

Capacitación y desarrollo

VII.1. Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal

VII.2. En esta institución se dan las oportunidades para desarrollar las

destrezas y habilidades personales.

VII.3. En esta institución se nos mantiene informados sobre materias que deberíamos saber.

VII.4. La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.

VII.5. Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.

VII.6. La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.

Ambiente físico
y cultural

VIII.1. El espacio físico en que laboro, siempre está limpio.

VIII.2. Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado.

VIII.3. Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes)

en la institución.

VIII.4. Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.

VIII.5. Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.

VIII.6. En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.

Promoción

IX.1. Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas.

IX.2. En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores,

IX.3. En general, creo que el sistema de la institución promueve el ascenso de los trabajadores.

Tabla 3. Operacionalización de variables para el estilo de liderazgo directivo

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Operacionalización	Tipo de variable
			Ítems	
Liderazgo transformacional	El Liderazgo Transformacional, en general, se ve dominado por la personalidad individual del líder, y sus diferencias en cuanto a personalidad y valores, moderan y modulan el tipo de liderazgo que se ejecuta en cada situación. Características como: la aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales, están asociadas a la emergencia y efectividad del Liderazgo Transformacional. (Gárate, 2017, pág. 190)	IIA= Influencia Idealizada Atribuida	<p>I.1. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.</p> <p>I.2. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.</p> <p>I.3. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.</p> <p>I.4. Me muestro confiable y seguro.</p> <p>I.5. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.</p> <p>I.6. Intento ser un modelo a seguir para los demás</p> <p>I.7. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.</p>	Categoría Ordinal
			IIC= Influencia Idealizada	

Conductual	<p>II.2. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.</p> <p>II.3. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.</p> <p>II.4. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.</p> <p>II.5. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.</p> <p>II.6. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.</p> <p>II.7 Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.</p>
MI= Motivación Inspiracional	<p>III.1. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.</p> <p>III.2. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.</p> <p>III.3. Construyo una visión motivante del futuro.</p>

III.4. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.

III.5. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.

III.6. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables

III.7. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.

IV.1. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.

IV.2. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.

IV.3. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.

IV.4. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo

IV.5. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.

EI=
Estimulación
Intelectual

			<p>IV.6. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.</p> <p>IV.7. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.</p> <p>IV.8. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.</p>
<p>Liderazgo transaccional</p>	<p>Siguiendo a Lussier y Achua (2005) el liderazgo transaccional es aquel que, busca mantener la estabilidad en lugar de promover un cambio en la organización, que hace uso de intercambios económicos, y sociales regularmente, con los cuales consigue objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. (Gárate, 2017, pág. 188)</p>	<p>CI= Consideración Individualizada</p>	<p>V.1. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.</p> <p>V.2. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.</p> <p>V.3. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.</p> <p>V.4. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas</p> <p>V.5. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.</p>

V.6. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.

V.7. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.

V.8. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.

VI.1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.

VI.2. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.

VI.3. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.

VI.4. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.

Liderazgo correctivo evitador	Siguiendo a Chiavenato (2004), define al liderazgo liberal (laissezfaire) como aquel en donde	RC= Recompensa Contingente	DPE-A= Dirección por Excepción	VII.1. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares
-------------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	--

el líder tiene una participación Activa mínima, supervisa tomando distancia y brinda completa libertad para las decisiones del grupo o individuales. El líder no hace intento alguno por evaluar o regular las acciones del grupo. El estilo liberal (laissez-faire) se distingue por tener un énfasis en los subordinados. (Gárate, 2017, pág. 183)

requeridos.

VII.2. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.

VII.3. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.

VII.4. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.

VII.5. Me concentro en detectar y corregir errores.

VII.6. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.

DPE-P=
Dirección por
Excepción
Pasiva

VIII.1. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios

VIII.2. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.

VIII.3. Sostengo la firme creencia

en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.

VIII.4. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.

VIII.5. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.

VIII.6. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.

IX.1. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.

IX.2. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes

IX.3. Suele costarme tomar decisiones.

LF= Laissez-
Faire

IX.4. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.

IX.5. Tiendo a no corregir errores ni fallas.

IX.6. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.

IX.7. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.

IX.8. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.

Fuente: Elaboración propia

**CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA
INVESTIGACIÓN**

3.1. Enfoque de Investigación

Esta investigación será abordada desde el paradigma racionalista – realista, teniendo como premisa que la ciencia es una actividad organizada, que permite encontrar las causas fundamentales que generan una situación particular, permitiendo efectuar deducciones controladas a partir de los resultados obtenidos que contribuyan a la consecución del bienestar de la sociedad.

Es importante resaltar que la recolección de datos se hará a través de la aplicación del método de encuesta, empleando la metodología cuantitativa con el fin de llevar a cabo el análisis de los datos resultantes de la aplicación de esta.

3.2. Tipo de Investigación

Este estudio es de tipo correlacional y de nivel descriptivo, ya que pretende explicar la correspondencia no causal entre el clima organizacional (en especial de la satisfacción laboral) con el estilo de liderazgo de los rectores de las IE del margen izquierdo del municipio de Lorica. Se realizará un diagnóstico de la población teniendo como insumo los resultados provenientes de la medición de estas variables a través de la aplicación de encuestas, y luego mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estimará la correspondencia entre estas.

3.3. Diseño de la Investigación

Este estudio se ejecutó considerando fuentes de información mixtas, ya que la información contenida en este proviene de fuentes primarias; entendidas como los participantes de la investigación, quienes proporcionan información de manera directa, y secundarias o documentales obtenidas a través de la revisión de diversos documentos, permitiendo organizar, analizar y sintetizar información relevante para este estudio, de manera que la información obtenida proviene de fuentes confiables y de calidad (Arias, 2019). Es de tipo contemporáneo; pues el momento de ejecución de la investigación para la recolección de la información es el presente, multivariable; ya que se desea establecer las relaciones entre el estilo de liderazgo de los directivos sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral; y no experimental; pues se basa en la observación del fenómeno en su contexto natural para posteriormente realizar el análisis de la información recolectada, esto sin manipular deliberadamente las variables consideradas en el estudio. (Paredes, 2018)

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la construcción del instrumento de medición de clima laboral se tuvo en cuenta el Cuestionario De Clima Organizacional Validado (CCOV) elaborado y validado por (Bustamante, Lapo, & Grandón, 2016), con el fin de ser aplicado en hospitales de alta complejidad de Chile. Asimismo, se utilizó la Encuesta de Clima Labora (ECL) propuesta por el Dr. Jaime Valenzuela (2004) en el libro de Evaluación de Instituciones Educativas, validado por (Confiableidad de la Encuesta de Clima Laboral (ECL) del Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González Aplicada a una

Institución de Educación Superior Privada. Tesis de maestría. Universidad Virtual Escuela de Graduados en Educación, 2007), en su tesis magistral, donde aplicó dicho instrumento en una institución de educación superior privada. Igualmente se utilizó para su elaboración, el Cuestionario de Medida Koys & Decottis (1991) adaptado por (Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008). Adicionalmente, se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), empleado por (Paredes, 2018) en su tesis magistral, donde analiza el clima laboral del personal administrativo de la Universidad La Salle de Arequipa. Por último, también fue tenido en cuenta el cuestionario de Clima Laboral diseñado para la FAC (Fuerza Aérea Colombiana) analizado por (Rosero, Bermúdez, Gómez, García, & Reyes, 2012)

Se determinaron nueve dimensiones para la medición del clima organizacional, a saber: trabajo personal, orgullo de pertenencia, administración, trabajo en equipo, supervisión, comunicación, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, y promoción.

Para la medición de trabajo personal se estableció un total de 10 ítems, para los ítems 1,3, 9 y 10 se conservó la redacción positiva planteada en la Encuesta de Clima Labora (ECL) propuesta por el Dr. Jaime Valenzuela (2004). El ítem 2 surge de la integración de los reactivos 3 y 6 de la ECL del Dr. Valenzuela, mientras que los ítems 4, 5, 6, 7, y 8 fueron tomados del Cuestionario de Medida Koys & Decottis (1991) adaptado por (Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008), se decidió conservar la totalidad de los ítems que en el cuestionario en mención se clasifican en la dimensión de autonomía, debido a que en el estudio se concluyó que si se prescinde de algunos ítems en esta dimensión baja la fiabilidad.

La dimensión orgullo de pertenencia consta de seis ítems numerados del 11 al 16, tomados de la ECL del Dr. Valenzuela, se decidió conservar la totalidad de ítems de la encuesta original para la medición, ya que “Esta sección se caracteriza por tener las mejores preguntas y las más fáciles de contestar” (González B. , 2007)

Para la medición de la administración, se tomaron seis del cuestionario de Litwin y Stringer (1968), utilizado por (Paredes, 2018) para el desarrollo de su tesis magistral titulada: Análisis Del Clima Laboral Del Personal Administrativo, Según El Modelo De Litwin Y Stringer Y Las Propuestas De Mejora: Caso Universidad La Salle Año 2018. Los ítems tomados del cuestionario se redactaron de forma positiva, originalmente se clasifican en la dimensión de Estructura del cuestionario en mención, a través de estos se pretende la medición de la percepción de los miembros de la institución en cuanto a los procedimientos burocráticos, en este cuestionario esta dimensión abarca los ítems del 17 al 22.

En cuanto a la dimensión de trabajo en equipo, para su medición se determinaron seis ítems los dos primeros (23 y 24) fueron tomados del Cuestionario de Medida Koys & Decottis (1991) adaptado por (Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008); quien los clasifica en la dimensión de cohesión que permite medir la percepción de los trabajadores en cuanto a las relaciones dentro de la institución, mientras que los cuatro últimos (25, 26, 27 y 28) fueron tomados de la ECL del Dr. Valenzuela, se tomó la redacción positiva de estos reactivos.

Para la medición de la supervisión se utilizaron 10 ítems, numerados del 29 al 38. Los primeros 8 ítems, fueron tomados de la ECL del Dr. Valenzuela, se tomó la totalidad de los reactivos de esta dimensión, ya que “la calidad de los reactivos en esta sección es muy buena” (González B. , 2007), se decidió conservar una redacción positiva de estos. El ítem 37 fue tomado del Cuestionario de Clima Organizacional Validado (CCOV) (Originalmente en este ítem pertenece al factor 3. Iniciativa participativa) elaborado y aplicado por (Bustamante, Lapo, & Grandón, 2016) en su artículo: Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. Por último, el ítem 38 fue tomado del cuestionario de Clima Laboral diseñado para la FAC (fuerza aérea colombiana) analizado por (Rosero, Bermúdez, Gómez, García, & Reyes, 2012), originalmente este pertenecía a la escala de estilo de dirección.

Para la evaluación de la dimensión de comunicación el instrumento consta de nueve ítems (39 al 47), los ítems 40, 41, 42 y 47 fueron tomados de la ECL del Dr. Valenzuela, el ítem 43 fue tomado del Cuestionario de Clima Organizacional Validado (CCOV)(Originalmente en este ítem pertenece al factor 3. Iniciativa participativa) elaborado y aplicado por (Bustamante, Lapo, & Grandón, 2016), los ítems 44 y 45 se obtuvieron del cuestionario de Litwin y Stringer (1968), utilizado por (Paredes, 2018), mientras que el ítem 46 fue tomado del cuestionario de Clima Laboral diseñado para la FAC (fuerza aérea colombiana) analizado por (Rosero, Bermúdez, Gómez, García, & Reyes, 2012)

En el cuestionario elaborado la dimensión de capacitación y desarrollo consta de seis ítems numerados del 48 al 53. Los tres primeros reactivos (48, 49 y 50) fueron tomados del Cuestionario de Clima Organizacional Validado (CCOV) (Originalmente en este ítem pertenece al factor 3. Iniciativa participativa) elaborado y aplicado por (Bustamante, Lapo, & Grandón, 2016), por otra parte, los tres últimos reactivos (51, 52 y 53) se obtuvieron de la ECL del Dr. Valenzuela.

La dimensión de ambiente físico y cultural está compuesta por seis reactivos numerado del 54 al 59, tomados de la ECL del Dr. Valenzuela.

Para terminar, la medición de la dimensión promoción se hará a través de tres reactivos numerados del 60 al 62. Donde los reactivos 60 y 62 fueron tomados de la ECL del Dr. Valenzuela. Mientras que el ítem 61 fue tomado del Cuestionario de Clima Organizacional Validado (CCOV) (Originalmente en este ítem pertenece al factor 7. Organización y desempeño) elaborado y aplicado por (Bustamante, Lapo, & Grandón, 2016), esto con el fin de evaluar la precepción de los docentes en temas de promoción justa y equitativa, enfocado a la evaluación docente realizada por los rectores de las IE.

Para la determinación del estilo de liderazgo de los rectores se utilizó la versión del cuestionario multifactorial de liderazgo adaptado por Vega y Zabala en su estudio

titulado Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno (Vega & Zabala, 2004), este consta de 77 ítems, pues fueron suprimidos 5 ítems del cuestionario adaptado por considerarse lejanos al contexto del estudio.

Se determinaron 9 dimensiones para la determinación del estilo de liderazgo rector, a saber: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva, laissez-faire.

Para la medición de influencia idealizada atribuida se estableció un total de 7 ítems, numerados del 1 al 7 que permitieron identificar en qué grado los rectores perciben que sus cualidades personales, y conductas éticas y morales logran influir en los docentes, y en qué medida aumentan la motivación por la consecución de los objetivos institucionales.

La dimensión de influencia idealizada conductual está conformada por 7 ítems numerados del 8 al 14. A través de estas afirmaciones, se consiguió establecer en qué medida el rector considera que es capaz de orientar la conducta de sus subordinados a la consecución de metas y objetivos.

En cuanto a la dimensión de motivación inspiracional se pudo establecer, a través de los 7 ítems (numerados del 15 al 21) dedicados a ella en el cuestionario, el nivel de estímulo que los rectores consideran aplican a sus docente con la finalidad de animarlos a la realización de su labor.

En el cuestionario aplicado, la dimensión de estimulación intelectual consta de 8 ítems, numerados del 22 al 29 que permitieron determinar la tendencia de los rectores a propiciar nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras.

Para la medición de la dimensión consideración individualizada se establecieron 8 ítems, numerados del 30 al 37, aquí se cuantificó el grado de atención al desarrollo personal que consideran los rectores brindan a cada docente.

En cuanto a la dimensión de recompensa contingente, se consta con 4 ítems del 38 al 41 que favorecen la medición del grado de recompensa o sanción que emplean los rectores sobre sus docentes en función del cumplimiento de las metas.

En el cuestionario se establecieron 6 ítems, numerados del 42 al 47 para la medición de la dimensión dirección por excepción activa, a través de estos se logró determinar el grado en que los rectores ejercen control sobre las acciones docentes con el fin de evitar o corregir desviaciones conductuales que trunquen la consecución de las metas.

En cuanto a la dimensión dirección por excepción pasiva, el cuestionario consta con 6 ítems dedicados a su medición, estos se encuentran numerados del 48 al 53, mediante estos se pudo establecer el grado en que el rector considera que es conveniente intervenir para corregir una conducta o una acción.

Para la medición de la dimensión Laissez-Faire, se cuenta con 8 ítems, numerados del 54 al 61 que contribuyeron a la estimación del grado en el que los rectores consideran que evitan tomar decisiones.

Para la medición de las observaciones se utilizará una escala de Likert, con el fin de evaluar el grado de conformidad de los docentes de las Instituciones Educativas Oficiales de la Zona rural en la Margen Izquierda de Lorica – Córdoba, con respecto al estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional. Se utilizará una escala Likert en la medición de las observaciones. La escala consta de los siguientes criterios: 1= Totalmente en desacuerdo. 2=Relativamente en desacuerdo. 3=Indeciso (Ni de acuerdo ni en desacuerdo). 4= Relativamente de acuerdo. 5= Totalmente de acuerdo.

3.5. Población, Muestra y Muestreo

3.5.1. Población

Para el estudio se han tomado las sedes centrales de siete de las 18 instituciones educativas oficiales de la zona rural del municipio de Lorica. La investigación se centra en las IE de la margen izquierda, debido a que son zonas lejanas y de difícil acceso (es necesario atravesar el Río Sinú para llegar a las IE), es decir, cumplen con al menos uno de estos criterios:

1. Que sea necesaria la utilización de dos o más medios de transporte para un desplazamiento hasta el perímetro urbano;
2. Que no existan vías de comunicación que permitan el tránsito motorizado durante la mayor parte del año lectivo;
3. Que la prestación del servicio público de transporte terrestre, fluvial o marítimo tenga una sola frecuencia, ida o vuelta, diaria. (Decreto 1075. Decreto Único Reglamentario del Sector Educación, 2015)

Es normal hablar de las brechas existentes entre la educación urbana y rural, el hecho de que estas instituciones además de ser rurales sean de difícil acceso, plantea un reto para los docentes y directivos docentes que laboran en ellas, ya que estos están expuestos a estresores; como el hecho de trasladarse a través de diferentes medios de transportes para acceder al lugar de trabajo, además, de que la lejanía de estas zonas rurales y la dificultad para acceder a ellas en ocasiones priva a docentes y directivos de estar con sus familias, adicionalmente, las complejas condiciones de vida en estas zonas dispersas pueden llegar a generar alteraciones emocionales en estos. Si sumado

a esto el clima organizacional resulta no ser óptimo, estas situaciones pueden provocar un malestar profundo, sentimientos de ineficacia personal y aislamiento en docentes y directivos, lo que dificultará el logro de la calidad educativa.

Para este estudio se tendrá en cuenta, tanto la planta de personal docente como los rectores de estas instituciones; debido a que son los comportamientos e interacciones de estos, los pilares sobre los que se construye el clima organizacional.

En estos docentes se desea medir la satisfacción laboral en función del clima organizacional y el estilo de liderazgo de los rectores de estas instituciones educativas. Para este estudio se tendrá en cuenta la edad, género, antigüedad en la institución, tipo de vinculación y nivel en el que laboran (Primaria, básica y media).

Tabla 4. Características del personal docente que labora en diferentes Instituciones Educativas.

Variable	Descripción	Porcentaje
Género	Masculino	43.5%
	Femenino	56.5%
Edad	20-30	8.2%
	31-40	29.9%
	41-50	42.2%
	Más de 50	19.7%
Condición Laboral	Propiedad	76.9%
	Provisional	23.1%
Nivel en el que labora	Básica y media	61.2%
	Preescolar	4.8%
	Primaria	34.0%
Tiempo de servicio en labor docente	0-5 años	17.7%
	6-10 años	26.5%
	11-15 años	23.8%
	Más de 5 años	32.0%
Nivel de estudios	Normalista Superior	4.8%
	Magíster	22.4%

	Doctor	0.7%
	Profesional	72.1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por las Instituciones Educativas.

Tabla 5. Características del personal rector que labora en diferentes Instituciones Educativas.

Variable	Descripción	Porcentaje
Género	Masculino	43.5%
	Femenino	56.5%
Edad	20-30	0%
	31-40	28.6%
	41-50	28.6%
	Más de 50	42.9%
Condición Laboral	Propiedad	100%
	Provisional	0%
Tiempo de servicio en labor docente	0-5 años	28.6%
	6-10 años	0%
	11-15 años	14.3%
	Más de 5 años	57.1%
Nivel de estudios	Normalista Superior	0%
	Magíster	14.3%
	Doctor	0%
	Profesional	85.7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por las Instituciones Educativas.

Tabla 6. Distribución total del personal administrativo por Institución Educativa.

No	Institución Educativa	Número de personal
1	José Isabel González	25
2	Las Flores	35
3	San Luis Campo Alegre	27
4	La Unión	48
5	San Anterito	26
6	Candelaria Hacienda	27
7	El Rodeo	49
Total		237

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por las Instituciones Educativas.

Con respecto a los rectores de las instituciones educativas participantes de este estudio, el 86% son de género masculino y el 14% de género femenino; de estos el 43% se encuentran en un intervalo de edad que 41 y 50 años y el 57% son mayores de 50 años. Del total de los rectores el 100% se encuentran nombrados en propiedad. En relación con el tiempo de permanencia o antigüedad en la institución, un 29% han permanecido en ella de 0 a 5 años, el 14% de 11 a 15 años y el 57% más de 15 años.

Tabla 7. Distribución total de rectores por Institución Educativa.

No	Institución Educativa	Número de personal
1	José Isabel González	1
2	Las Flores	1
3	San Luis Campo Alegre	1
4	La Unión	1
5	San Anterito	1
6	Candelaria Hacienda	1
7	El Rodeo	1
Total		237

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por las Instituciones Educativas.

3.5.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p (1 - p)}{m^2 * (N - 1) + Z^2 * p(1 - p)}$$

En donde:

n = tamaño requerido de la muestra

N = población = 237 (personal administrativo de todas las instituciones educativas tomadas).

Z = nivel de confiabilidad de 95% (valor estándar de 1.96)

m = margen de error aceptado (valor estándar de 0.05).

p = proporción que representa la variable de interés . Si no se tienen los resultados disponibles para calcular el porcentaje , se puede asumir el valor de 0.5.

$$n = \frac{237 * 1.96^2 * 0.5 (1 - 0.5)}{0.05^2 * (237 - 1) + 1.96^2 * 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{237 * 3.8416 * 0.5 (0.5)}{0.0025 * (236) + 3.8416 * 0.5(0.5)}$$

$$n = \frac{237 * 3.8416 * 0.25}{0.0025 * (236) + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{237 * 3.8416 * 0.25}{0.59 + 0.9604}$$

$$n = \frac{227.6148}{1.5504}$$

$$n = 146.81$$

$n = 147$ personas se deben encuestar.

De una población de 237 administrativos, se necesita entrevistar a 147 de ellos.

Para el cálculo de la muestra probabilística estratificada se necesita una fracción constante que se obtiene dividiendo la muestra entre la población.

$$ksh = \frac{n}{N}$$

$$ksh = \frac{147}{237}$$

$$ksh = 0.620253164556$$

A continuación, se presenta la muestra por estratos para conocer la cantidad de administrativos que se deben encuestar por Instituciones Educativas:

Tabla 8. Estratos del personal administrativo por institución Educativa a encuestar y porcentaje aplicado a la muestra.

No	Institución Educativa	Población	% aplicado a la muestra	Muestra estratificada
1	José Isabel González	25	10.54	16
2	Las Flores	35	14.76	22
3	San Luis Campo Alegre	27	11.40	17
4	La Unión	48	20.26	30
5	San Anterito	26	10.97	16
6	Candelaria Hacienda	27	11.39	17
7	El Rodeo	49	20.68	29
Total		237	100	147

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por las Instituciones Educativas.

Porcentaje aplicado a la muestra por Institución Educativa:

$$\text{José Isabel González} : \frac{25}{237} * 100 = \mathbf{10.54\%}$$

$$\text{Las Flores} : \frac{35}{237} * 100 = \mathbf{14.76\%}$$

$$\text{San Luis Campo Alegre} : \frac{27}{237} * 100 = \mathbf{11.40\%}$$

$$\text{La Unión} : \frac{48}{237} * 100 = \mathbf{20.26\%}$$

$$\text{San Anterito} : \frac{26}{237} * 100 = \mathbf{10.97\%}$$

$$\text{Candelaria Hacienda} : \frac{27}{237} * 100 = \mathbf{11.39\%}$$

$$\text{El Rodeo} : \frac{49}{237} * 100 = \mathbf{20.68\%}$$

Muestra estratificada por Institución Educativa:

$$\text{José Isabel González} : 25 * \mathbf{0.620253164556} = \mathbf{16}$$

$$\text{Las Flores} : 35 * \mathbf{0.620253164556} = \mathbf{22}$$

$$\text{San Luis Campo Alegre} : 27 * \mathbf{0.620253164556} = \mathbf{17}$$

$$\text{La Unión} : 48 * \mathbf{0.62025316456} = \mathbf{30}$$

$$\text{San Anterito} : 26 * \mathbf{0.620253164556} = \mathbf{16}$$

$$\text{Candelaria Hacienda} : 27 * \mathbf{0.620253164556} = \mathbf{17}$$

$$\text{El rodeo} : 49 * \mathbf{0.620253164556} = \mathbf{29}$$

En el caso de los rectores si se trabajará con todos los elementos de la población, 1 rector por cada Institución Educativa, lo que representa $n= 7$ rectores.

3.6 Procedimiento de la investigación

La investigación presentada consta de las siguientes etapas:

Etapa 1: En esta etapa se realizó la contextualización de la problemática, se realizó una descripción detallada sobre la problemática, de esta identificación surgieron algunas hipótesis, así como también la pregunta de investigación. Posteriormente se plantearon los objetivos a alcanzar, de igual forma se desarrolló la justificación donde se exponen los motivos que impulsaron el desarrollo de este estudio.

Etapa 2: En esta etapa se definieron las bases que fundamentan esta investigación, se definieron: Bases teóricas, bases investigativas, bases conceptuales y bases legales, así como también se realizó la definición conceptual y operacional de las variables presentes en este estudio.

Etapa 3: En esta etapa se desarrolló el marco metodológico de la investigación, se definieron aspectos importantes como: el método con el cual se desarrolló la investigación, tipo y diseño de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, población, muestra y muestreo, los cuales son fundamentales para el análisis de la problemática de investigación.

Etapa 4: En esta etapa se sometieron los instrumentos de recolección a una prueba de confiabilidad y validez, haciendo uso la prueba estadística no paramétrica conocida como el alfa de Cronbach, también se describen aspectos concernientes a las consideraciones éticas.

Etapa 5: En esta etapa se realizó el procesamiento de datos, para el posterior análisis e interpretación de los resultados obtenidos, se realizó una discusión sobre estos hallazgos y se presentaron las conclusiones para dar por terminada la investigación.

3.7. Validez y Confiabilidad

Para obtener la confiabilidad del instrumento de medición de clima organizacional se utilizó la prueba estadística no paramétrica conocida como el alfa de Cronbach.

La fórmula para el cálculo del alfa de Cronbach es la siguiente:

$$r_u = \frac{n}{n-1} * \frac{S_t^2 - \Sigma S_i^2}{S_t^2}$$

r_u = *Coficiente de Confiabilidad*

n = *Número de ítems*

S_t^2 = *Varianza total de la prueba*

ΣS_i^2 = *Suma de las varianzas individuales de los ítems*

Tabla 9. Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario de clima organizacional y de estilo de liderazgo.

Estadísticas de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Docentes	0.958	62
Rectores	0.851	61

Una vez obtenido el valor de los coeficientes Alfa de Cronbach que fue de 0.958 para los docentes y de 0.851 para los rectores, lo comparamos con la matriz de correlaciones que se explica en el siguiente punto.

Tabla 10. Rango de Correlación y Magnitud para el cuestionario de clima organizacional.

Rango	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Fuente: López, Walter (2012).

Como se puede observar los coeficientes obtenidos, se ubican entre el rango de 0.80 a 1.00 dentro de la matriz de correlaciones. Esto indica que ambos instrumentos tienen una magnitud muy alta de confiabilidad.

Para obtener la confiabilidad del instrumento de medición de estilo de liderazgo se utilizó la prueba estadística no paramétrica conocida como el alfa de Cronbach.

La fórmula para el cálculo del alfa de Cronbach es la siguiente:

$$r_u = \frac{n}{n-1} * \frac{S_t^2 - \sum S_t^2}{S_t^2}$$

r_u = *Coficiente de Confiabilidad*

n = *Número de ítems*

$S_2^t = \text{Varianza total de la prueba}$

$\Sigma S_t^2 = \text{Suma de las varianzas individuales de los ítems}$

3.8 Consideraciones éticas.

3.8.1. Criterios de confidencialidad

Los hallazgos resultantes de esta investigación, solo serán usados para fines educativos, conservaran su integridad, manteniéndose inalterados y solo pudiendo ser modificados mediante autorización. A la información confidencial de este trabajo solo tendrán acceso las personas que se encuentran autorizadas, no será copiada o duplicada, total o parcialmente con el fin de evitar su divulgación no autorizada, no será usada de manera indebida o de tal forma que contravenga la legislación aplicable, la moral o vaya en perjuicio de las buenas costumbres.

3.8.2. Descripción de la obtención del consentimiento informado.

A los sujetos participantes en esta investigación se le realizó una explicación previa sobre el uso que se le daría a sus datos, quienes tendrían acceso a ellos y de qué manera serían publicados. A pesar de que los datos anonimizados no requieren consentimiento para compartir o publicar, por ética del investigador se les informó a los participantes sobre el uso y destino de estos.

3.8.3. Riesgos y beneficios conocidos y potenciales

Al momento de realizar la investigación no se identifica ningún riesgo que pueda derivarse de la misma. Esta cuenta con el consentimiento informado de los participantes, a demás de cumplir con los criterios de confidencialidad anteriormente expuestos.

Por el contrario, la realización de esta investigación supone posibles beneficios como la mejora de la calidad educativa y el clima organizacional en las I.E. participantes, mediante la aproximación de directivos docentes (lideres) y docentes, la motivación de las relaciones intra e interpersonales, la comunicación efectiva y, la cooperación y colaboración entre pares, a través de procesos de influencia que transformen el comportamiento de los docentes, alineándolo con los objetivos institucionales. Ya que en definitiva, existe una relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los docentes.

**CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
LOS RESULTADOS O HALLAZGOS**

4.1. Técnicas de análisis de datos o hallazgos

Una vez aplicados los instrumentos de recolección (sometidos a un análisis de fiabilidad a través de la prueba estadística Alpha de Cronbach) a la muestra estratificada establecida, se procedió a realizar el tratamiento y análisis correspondiente de los datos resultantes, con el fin de determinar si los planteamientos realizados se encuentran alineados con los resultados obtenidos.

Una vez finalizada la etapa de recolección se calcularon estadísticas descriptivas y se aplicó el coeficiente de correlación Spearman para medir el grado de relación entre las dimensiones analizadas, utilizando un nivel de significancia bilateral de 0.0.1.

4.2. Proceso de triangulación de los hallazgos

4.2.1. Generalidades de las Instituciones Educativas Objetos de Estudio

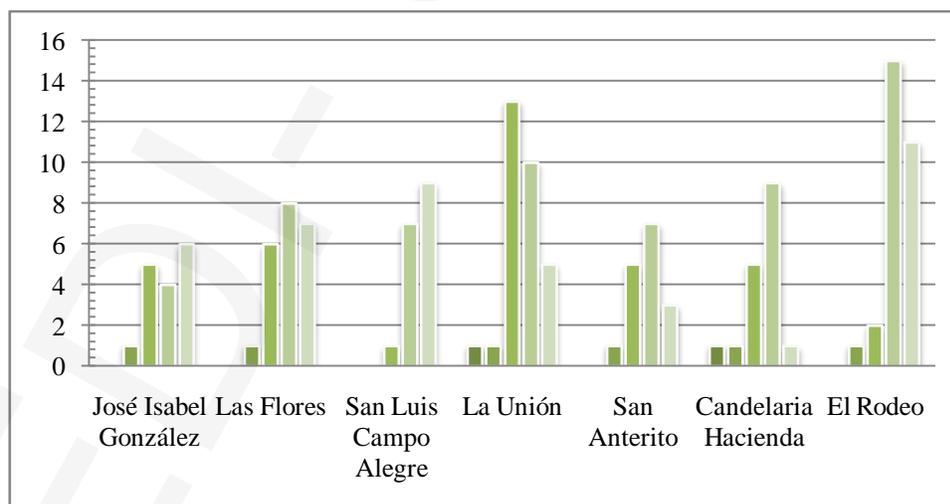
En los resultados obtenidos en este estudio, donde se han tomado las sedes centrales de siete de las 18 instituciones educativas de la zona rural del municipio de Lorica, se observa que existe gran heterogeneidad entre la muestra docente, por lo que la población se encuentra ampliamente representada en ella y por lo que los resultados obtenidos de igual forma serán representativos para dicha población, a través de este estudio será posible determinar la satisfacción laboral de los docentes en función del clima organizacional y el estilo de liderazgo de sus rectores.

Tabla 11. Rango de Edad

		Rango de Edad				Total
		20-30	31-40	41-50	Más de 50	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	7	6	2	16
	Las Flores	1	11	7	3	22
	San Luis Campo Alegre	1	5	10	1	17
	La Unión	1	5	13	11	30
	San Anterito	1	4	7	4	16
	Candelaria Hacienda	4	5	5	3	17
	El Rodeo	3	8	13	5	29
	Total	12	45	61	29	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 1. Rango de Edad



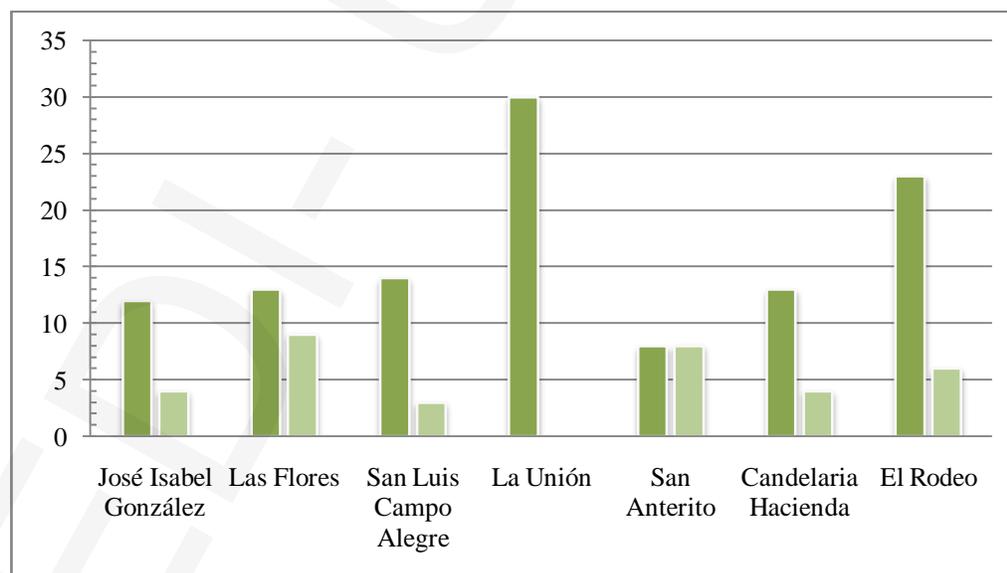
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 12. Condición Laboral

		Condición Laboral		
		Propiedad	Provisional	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	12	4	16
	Las Flores	13	9	22
	San Luis Campo Alegre	14	3	17
	La Unión	30	0	30
	San Anterito	8	8	16
	Candelaria Hacienda	13	4	17
	El Rodeo	23	6	29
	Total	113	34	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 2. Condición Laboral



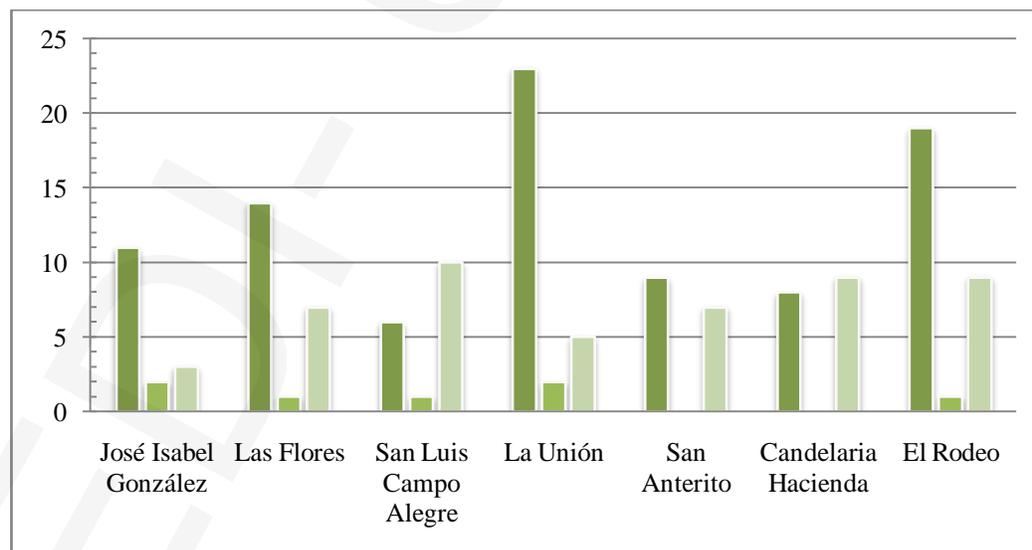
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 13. Nivel en el que labora

Institución Educativa donde labora	Nivel en el que labora			Total
	Básica y Media	Preescolar	Primaria	
José Isabel González	11	2	3	16
Las Flores	14	1	7	22
San Luis Campo Alegre	6	1	10	17
La Unión	23	2	5	30
San Anterito	9	0	7	16
Candelaria Hacienda	8	0	9	17
El Rodeo	19	1	9	29
Total	90	7	50	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 3. Nivel en el que labora



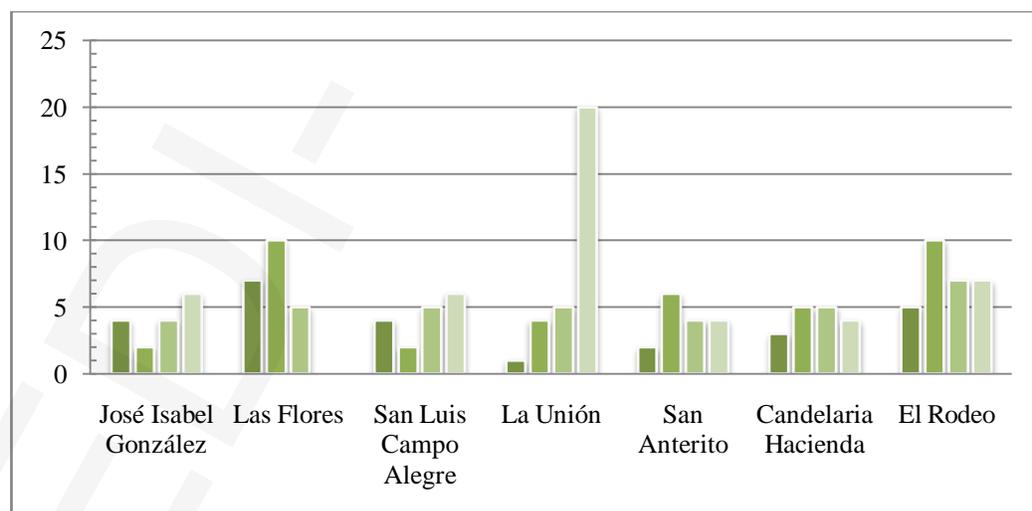
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 14. Tiempo de servicio en labor docente

		Tiempo de servicio en labor Docente				Total
		0 -5-años	6-10 años	11 a 15 años	Más de 15 años	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	4	2	4	6	16
	Las Flores	7	10	5	0	22
	San Luis Campo Alegre	4	2	5	6	17
	La Unión	1	4	5	20	30
	San Anterito	2	6	4	4	16
	Candelaria Hacienda	3	5	5	4	17
	El Rodeo	5	10	7	7	29
	Total	26	39	35	47	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 4. Tiempo de servicio en labor docente



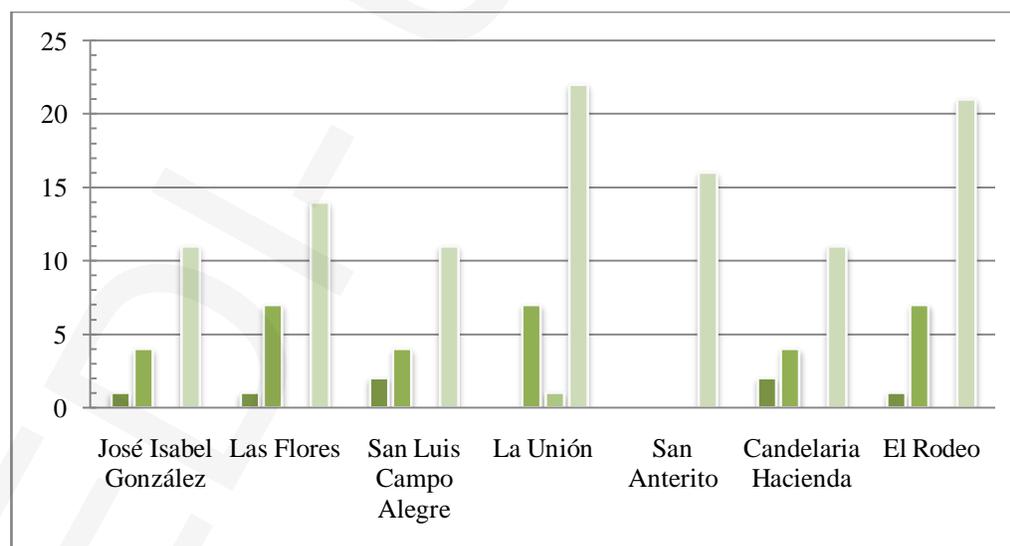
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 15. Nivel de estudios

Institución Educativa donde labora	Nivel de estudios				Total
	Normalista. Sup.	Magíster	Doctor	Profesional	
José Isabel González	1	4	0	11	16
Las Flores	1	7	0	14	22
San Luis Campo Alegre	2	4	0	11	17
La Unión	0	7	1	22	30
San Anterito	0	0	0	16	16
Candelaria Hacienda	2	4	0	11	17
El Rodeo	1	7	0	21	29
Total	7	33	1	106	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 5. Nivel de estudios



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

4.2.2. Dimensión 1: Trabajo Personal

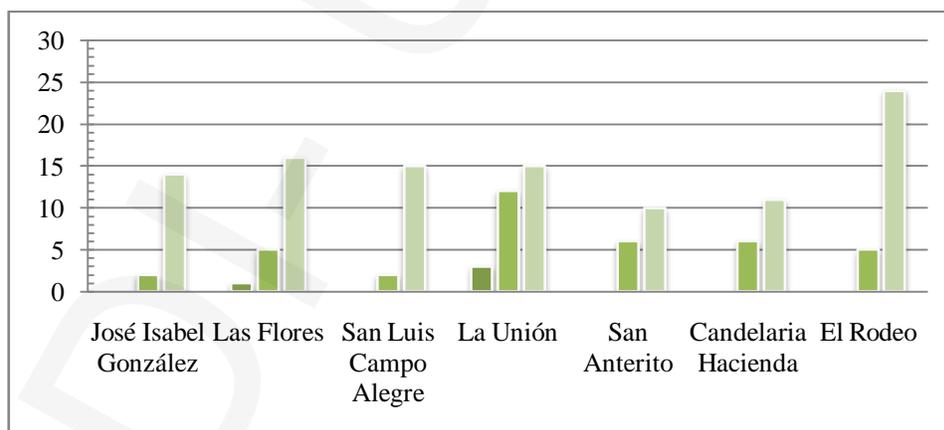
Para la medición de la dimensión de trabajo personal se estableció un total de 10 ítems. Esta dimensión también es conocida como responsabilidad individual y es conceptualizada como la percepción de autonomía del trabajador en el desarrollo de su labor. Con estas preguntas se desea conocer el sentir docente en cuanto a la capacidad de desarrollar tareas de manera independiente y el grado de libertad que posee al momento de tomar decisiones en asuntos concernientes a la práctica docente.

Tabla 16. El trabajo es interesante

	Institución Educativa donde labora	El trabajo es interesante			Total
		Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	José Isabel González	0	2	14	16
	Las Flores	1	5	16	22
	San Luis Campo Alegre	0	2	15	17
	La Unión	3	12	15	30
	San Anterito	0	6	10	16
	Candelaria Hacienda	0	6	11	17
	El Rodeo	0	5	24	29
	Total	4	38	105	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 6. El trabajo es interesante



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

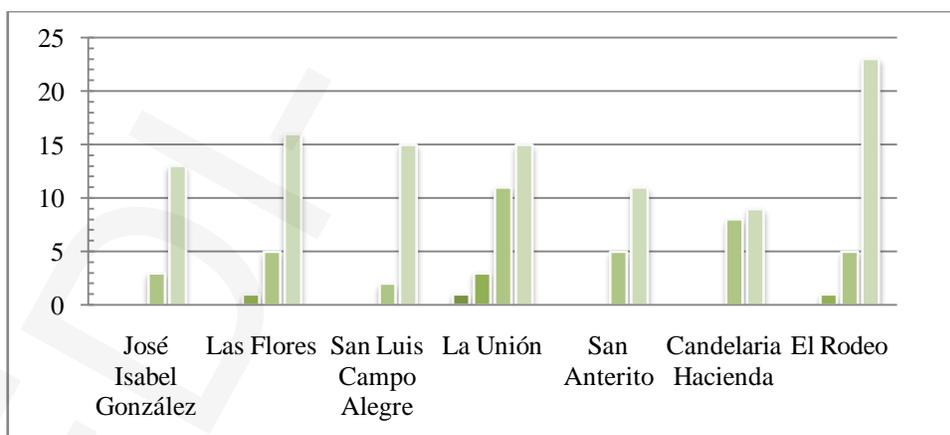
Tabla 17. Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.

Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.

	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
José Isabel González	0	0	3	13	16
Las Flores	0	1	5	16	22
San Luis	0	0	2	15	17
Institución Educativa donde labora					
Campo Alegre	1	3	11	15	30
La Unión	0	0	5	11	16
San Anterito	0	0	8	9	17
Candelaria Hacienda	0	1	5	23	29
El Rodeo	1	5	39	102	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 7. Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.



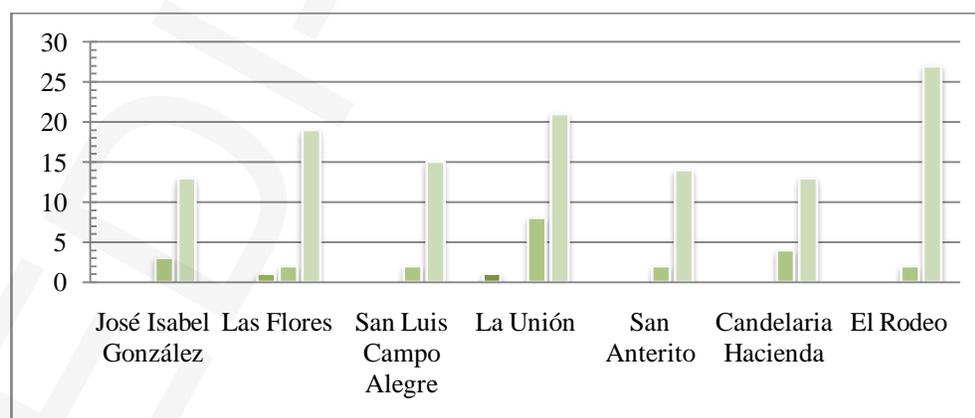
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 18. Me siento tranquilo y capaz de cumplir con las obligaciones que tengo a mi cargo.

		Me siento tranquilo y capaz de cumplir con las obligaciones que tengo a mi cargo.				Total
		Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	3	13	16
	Las Flores	0	1	2	19	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	2	15	17
	La Unión	1	0	8	21	30
	San Anterito	0	0	2	14	16
	Candelaria Hacienda	0	0	4	13	17
	El Rodeo	0	0	2	27	29
	Total	1	1	23	122	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 8. Me siento tranquilo y capaz de cumplir con las obligaciones que tengo a mi cargo.



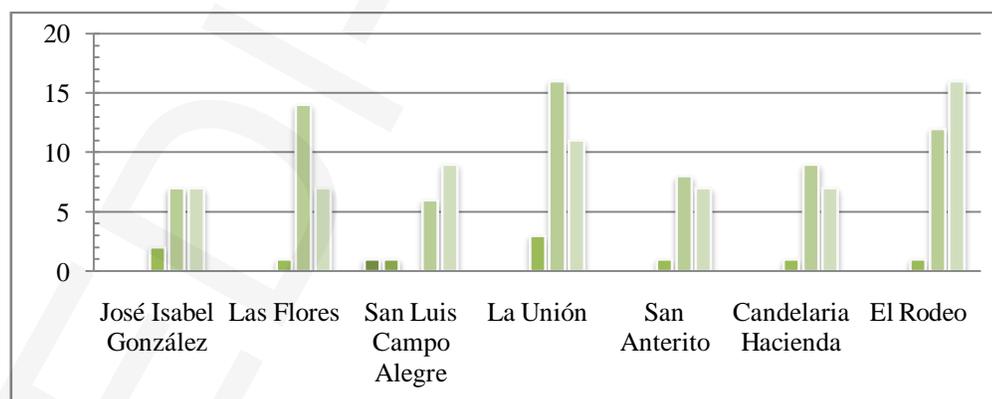
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 19. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.

Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	2	7	7	16
	Las Flores	0	0	1	14	7	22
	San Luis Campo Alegre	1	1	0	6	9	17
	La Unión	0	0	3	16	11	30
	San Anterito	0	0	1	8	7	16
	Candelaria Hacienda	0	0	1	9	7	17
	El Rodeo	0	0	1	12	16	29
	Total	1	1	9	72	64	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 9. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.



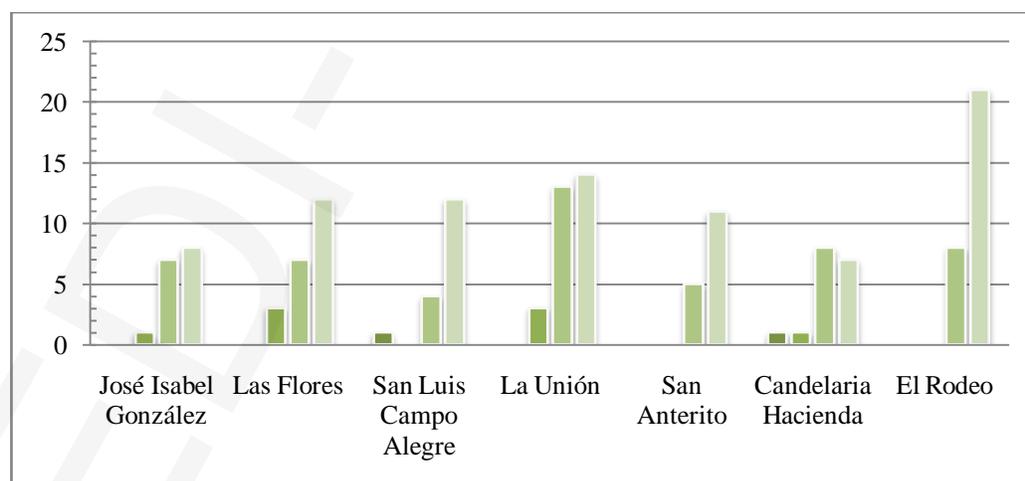
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 20. Tengo la libertad para organizar mi trabajo

		Tengo la libertad para organizar mi trabajo.				Total
		Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	7	8	16
	Las Flores	0	3	7	12	22
	San Luis Campo Alegre	1	0	4	12	17
	La Unión	0	3	13	14	30
	San Anterito	0	0	5	11	16
	Candelaria Hacienda	1	1	8	7	17
	El Rodeo	0	0	8	21	29
	Total	2	8	52	85	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 10. Tengo la libertad para organizar mi trabajo.



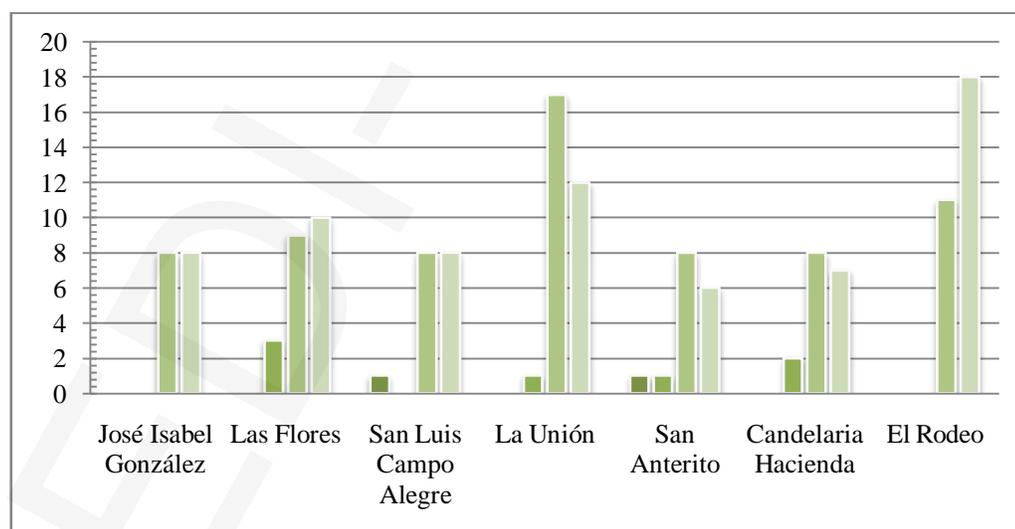
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 21. Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo

		Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.				Total
		Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	8	8	16
	Las Flores	0	3	9	10	22
	San Luis Campo Alegre	1	0	8	8	17
	La Unión	0	1	17	12	30
	San Anterito	1	1	8	6	16
	Candelaria Hacienda	0	2	8	7	17
	El Rodeo	0	0	11	18	29
	Total	2	7	69	69	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 11. Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo



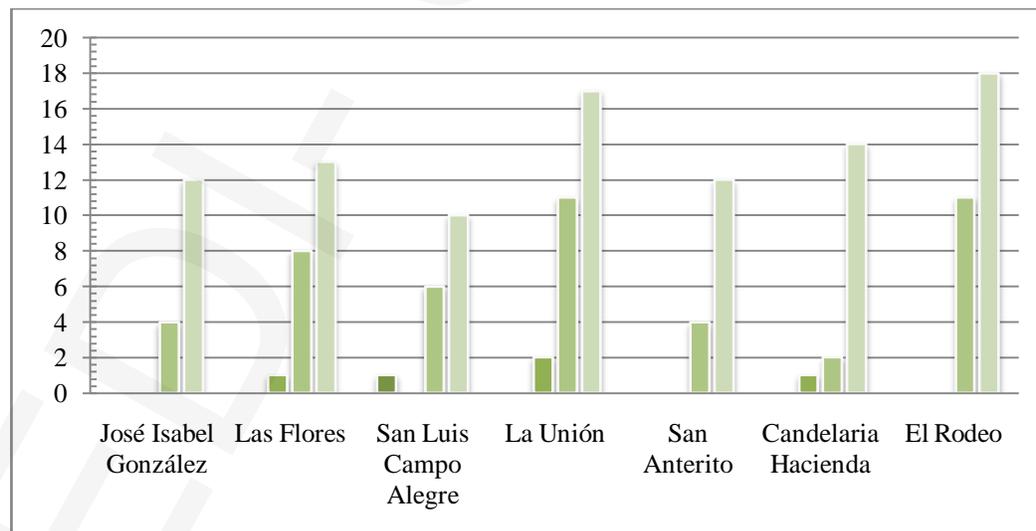
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 22. Propongo mis propias actividades de trabajo.

		Propongo mis propias actividades de trabajo.				Total
		Totalmente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	4	12	16
	Las Flores	0	1	8	13	22
	San Luis	1	0	6	10	17
	Campo Alegre	0	2	11	17	30
	La Unión	0	0	4	12	16
	Candelaria Hacienda	0	1	2	14	17
	El Rodeo	0	0	11	18	29
	Total	1	4	46	96	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 12. Propongo mis propias actividades de trabajo.



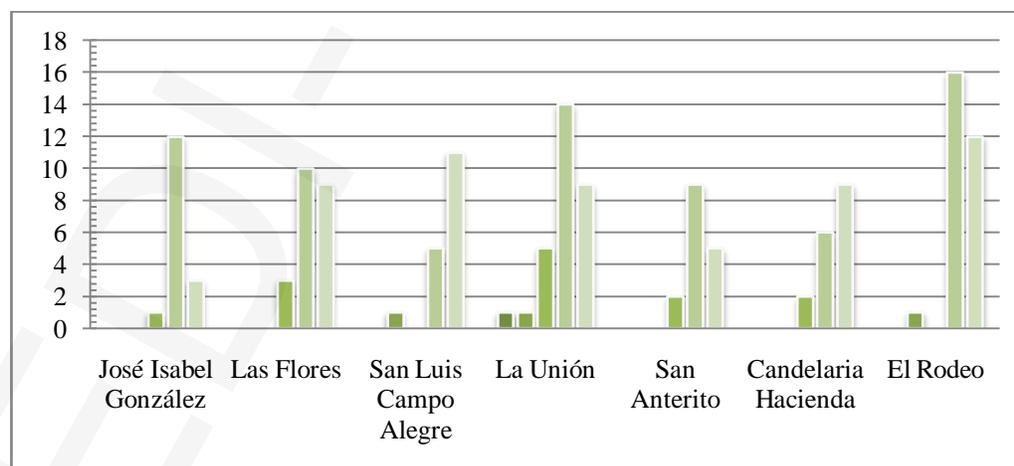
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 23. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo

		Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	1	12	3	16
	Las Flores	0	0	3	10	9	22
	San Luis Campo Alegre	0	1	0	5	11	17
	La Unión	1	1	5	14	9	30
	San Anterito	0	0	2	9	5	16
	Candelaria Hacienda	0	0	2	6	9	17
	El Rodeo	0	1	0	16	12	29
	Total	1	3	13	72	58	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 13. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo



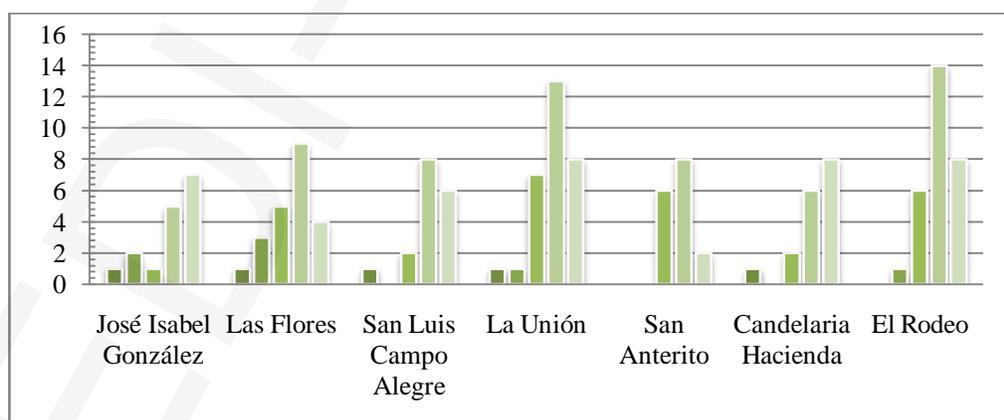
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 24. Creo que muchos factores externos tienen influencia en la eficiencia con la que llevo a cabo mi labor

		Totalmente en desacuerdo		Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).		Totalmente de acuerdo		Total
		Relativamente en desacuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Relativamente de acuerdo			
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	2	1	5	7	16	
	Las Flores	1	3	5	9	4	22	
	San Luis Campo Alegre	1	0	2	8	6	17	
	La Unión	1	1	7	13	8	30	
	San Anterito	0	0	6	8	2	16	
	Candelaria Hacienda	1	0	2	6	8	17	
	El Rodeo	0	1	6	14	8	29	
	Total	5	7	29	63	43	147	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 14. Creo que muchos factores externos tienen influencia en la eficiencia con la que llevo a cabo mi labor



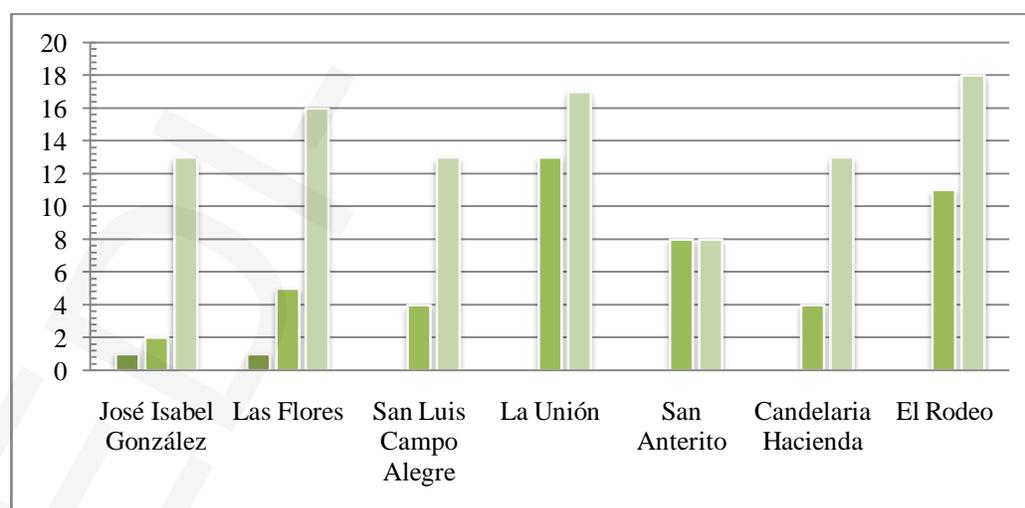
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 25. Creo que el trabajo que realizo es trascendente

		Creo que el trabajo que realizo es trascendente			Total
		Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	2	13	16
	Las Flores	1	5	16	22
	San Luis	0	4	13	17
	Campo Alegre	0	13	17	30
	La Unión	0	8	8	16
	San Anterito	0	4	13	17
	Candelaria Hacienda	0	11	18	29
	El Rodeo	0	11	18	29
	Total		2	47	98

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 15. Creo que el trabajo que realizo es trascendente



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

4.2.3. Dimensión 2: Orgullo de Pertenencia

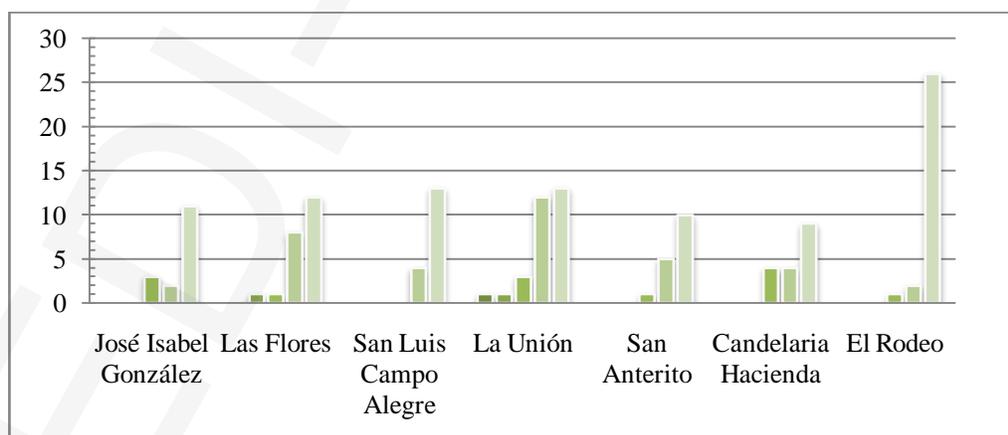
Para la medición de esta dimensión el cuestionario aplicado cuenta con seis ítems (del 11 al 16). Con estos ítems se pretende conocer el grado de compromiso e identificación de los docentes con la institución donde laboran y los valores propios de esta. El orgullo de pertenencia es uno de los sentimientos más complicados de generar en los trabajadores, ya que para esto se requiere de un equipo director cohesionado y accesible que contribuya a la creación de un vínculo emocional donde el docente se sienta parte del entorno, proporcionando estabilidad, incentivos, motivación y espacios comunes de participación que generen un sentido de compromiso, colaboración y agrado al interior del equipo de trabajo.

Tabla 26. Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad

Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	3	2	11	16
	Las Flores	0	1	1	8	12	22
	San Luis	0	0	0	4	13	17
	Campo Alegre	1	1	3	12	13	30
	La Unión	0	0	1	5	10	16
	San Anterito	0	0	4	4	9	17
	Candelaria	0	0	1	2	26	29
	Hacienda	0	0	1	2	26	29
	El Rodeo	0	0	1	2	26	29
Total	1	2	13	37	94	147	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 16. Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad



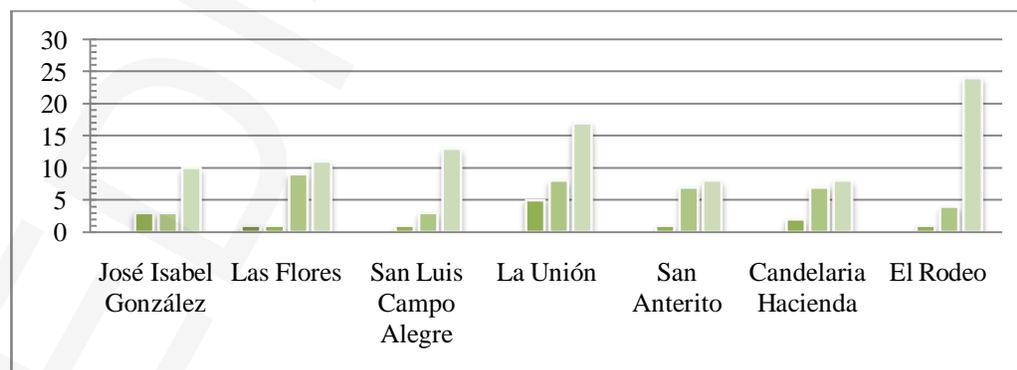
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 27. Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad

Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.						
		Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	3	3	10	16
	Las Flores San Luis	1	1	9	11	22
	Campo Alegre	0	1	3	13	17
	La Unión San	0	5	8	17	30
	Anterito Candelaria	0	1	7	8	16
	Hacienda El Rodeo	0	2	7	8	17
		0	1	4	24	29
	Total	1	14	41	91	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 17. Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad



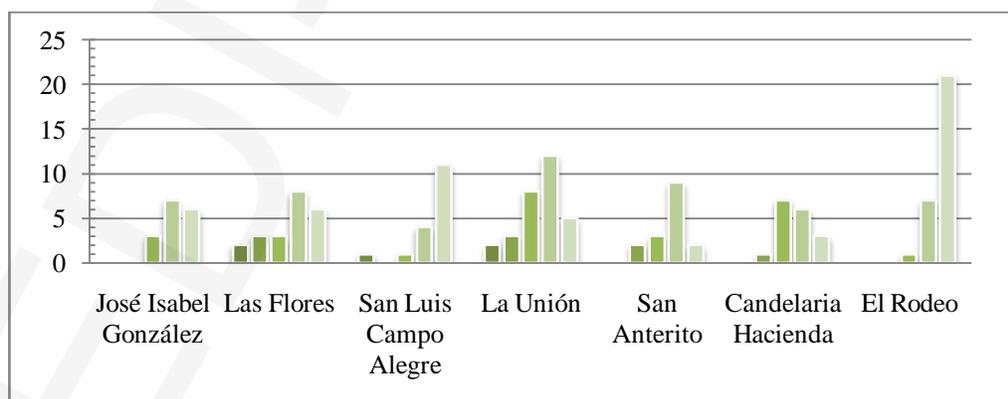
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 28. Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos

Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	3	7	6	16
	Las Flores	2	3	3	8	6	22
	San Luis	1	0	1	4	11	17
	Campo Alegre	2	3	8	12	5	30
	La Unión	0	2	3	9	2	16
	Candelaria Hacienda	0	1	7	6	3	17
	El Rodeo	0	0	1	7	21	29
	Total	5	9	26	53	54	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 18. Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos



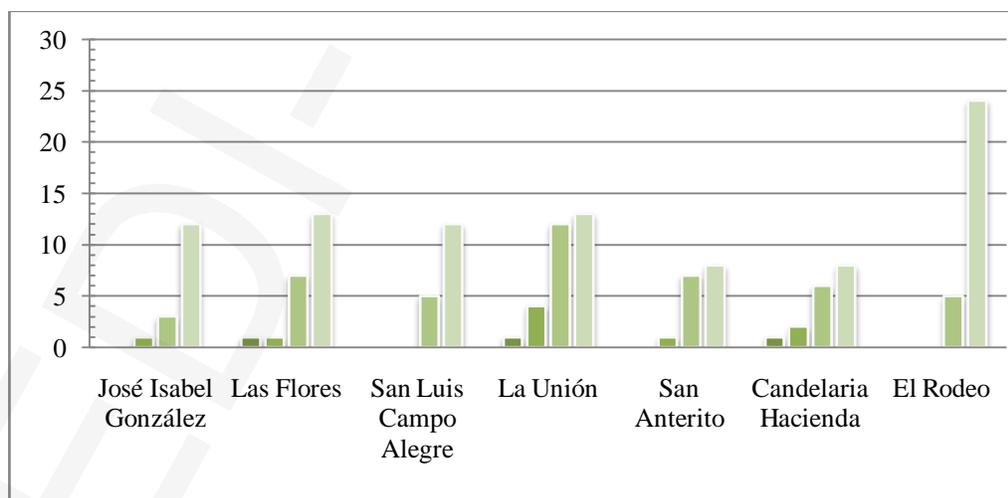
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 29. Me siento altamente identificado con los valores de la institución

		Me siento altamente identificado con los valores de la institución				Total
		Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	3	12	16
	Las Flores	1	1	7	13	22
	San Luis	0	0	5	12	17
	Campo Alegre	1	4	12	13	30
	La Unión	0	1	7	8	16
	San Anterito	1	2	6	8	17
	Candelaria	0	0	5	24	29
	Hacienda					
	El Rodeo					
Total		3	9	45	90	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 19. Me siento altamente identificado con los valores de la institución



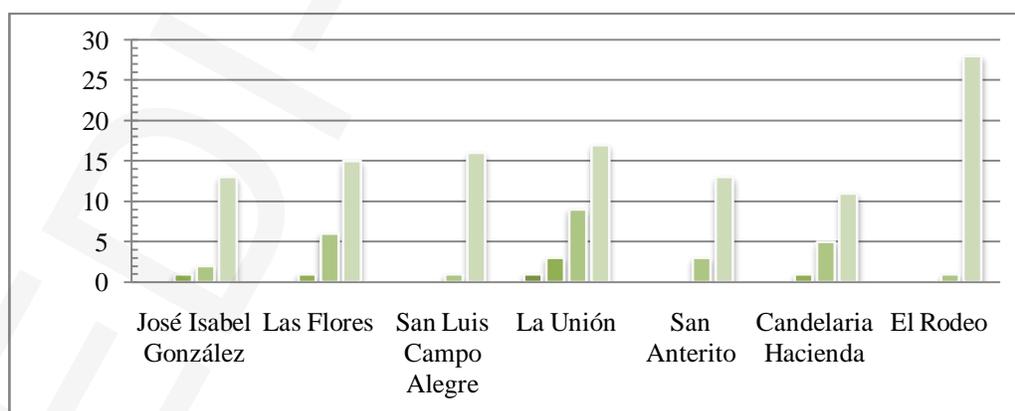
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 30. Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución

		Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.				
		Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	2	13	16
	Las Flores	0	1	6	15	22
	San Luis	0	0	1	16	17
	Campo Alegre	1	3	9	17	30
	La Unión	0	0	3	13	16
	Candelaria Hacienda	0	1	5	11	17
	El Rodeo	0	0	1	28	29
	Total	1	6	27	113	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 20. Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución



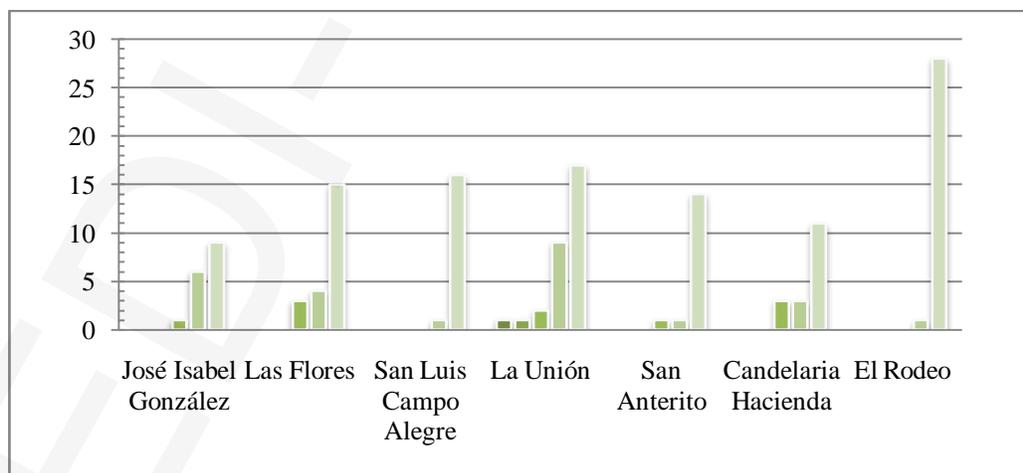
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 31. En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución

		En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución.					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	1	6	9	16
	Las Flores	0	0	3	4	15	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	0	1	16	17
	La Unión	1	1	2	9	17	30
	San Anterito	0	0	1	1	14	16
	Candelaria Hacienda	0	0	3	3	11	17
	El Rodeo	0	0	0	1	28	29
	Total	1	1	10	25	110	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 21. En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

4.2.4. Dimensión 3: Administración

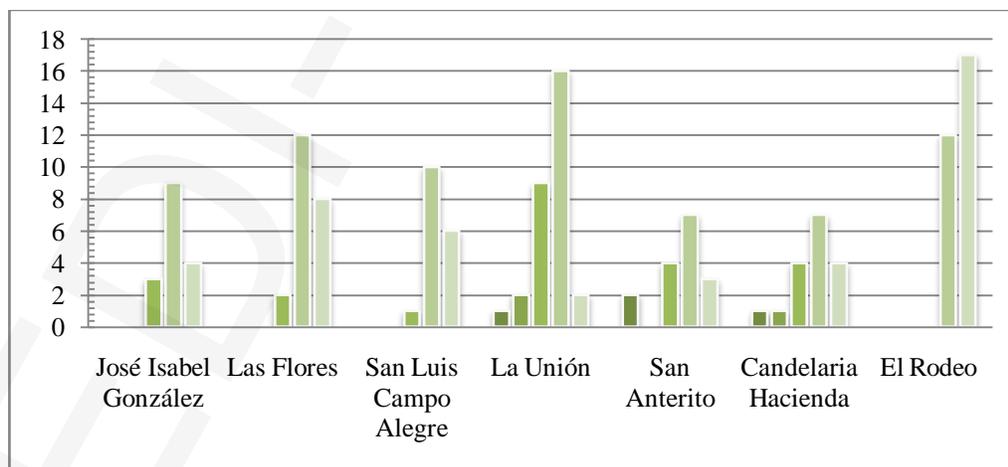
En la encuesta aplicada los ítems del 17 al 22 miden los aspectos de la motivación laboral y el clima organizacional relacionados a la administración. Esta dimensión hace referencia a la capacidad de planificación, organización, ejecución y control al interior de la institución. En este sentido el papel del rector como líder de la I.E es de vital importancia, ya que el líder debe coordinar los recursos humanos, tecnológicos, intelectuales y financieros a su disposición con el fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales. Cabe resaltar, que la correcta gestión del talento humano favorece el desempeño de la institución en general, al mantener a su equipo de trabajo comprometido y motivados se consigue que las tareas sean realizadas con eficiencia y eficacia.

Tabla 32. En la institución los trabajos están bien definidos y organizados

		En la institución los trabajos están bien definidos y organizados					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	3	9	4	16
	Las Flores	0	0	2	12	8	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	1	10	6	17
	La Unión	1	2	9	16	2	30
	San Anterito	2	0	4	7	3	16
	Candelaria Hacienda	1	1	4	7	4	17
	El Rodeo	0	0	0	12	17	29
	Total	4	3	23	73	44	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 22. En la institución los trabajos están bien definidos y organizados



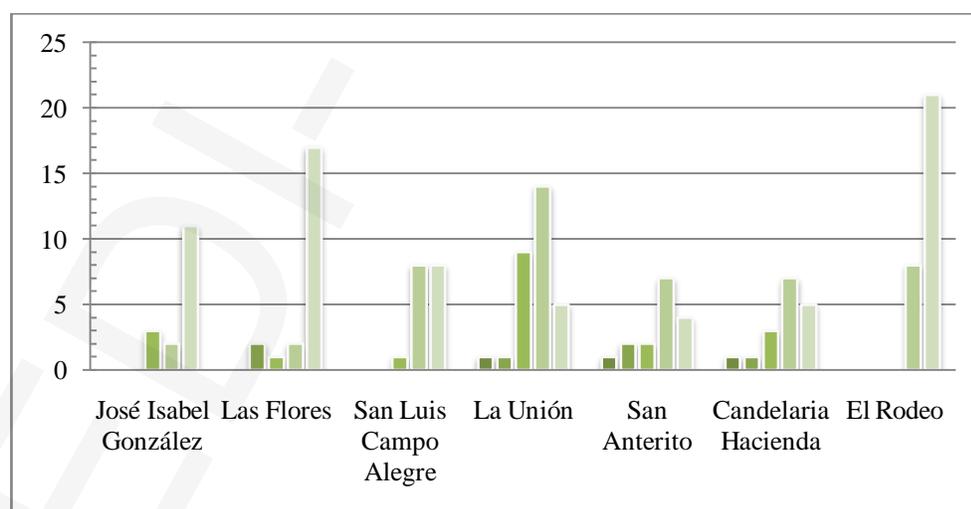
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 33. En la institución está claro quién debe tomar las decisiones

		En la institución está claro quién debe tomar las decisiones.					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	3	2	11	16
	Las Flores	0	2	1	2	17	22
	San Luis	0	0	1	8	8	17
	Campo Alegre	1	1	9	14	5	30
	La Unión	1	2	2	7	4	16
	Candelaria Hacienda	1	1	3	7	5	17
	El Rodeo	0	0	0	8	21	29
	Total	3	6	19	48	71	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 23. En la institución está claro quién debe tomar las decisiones



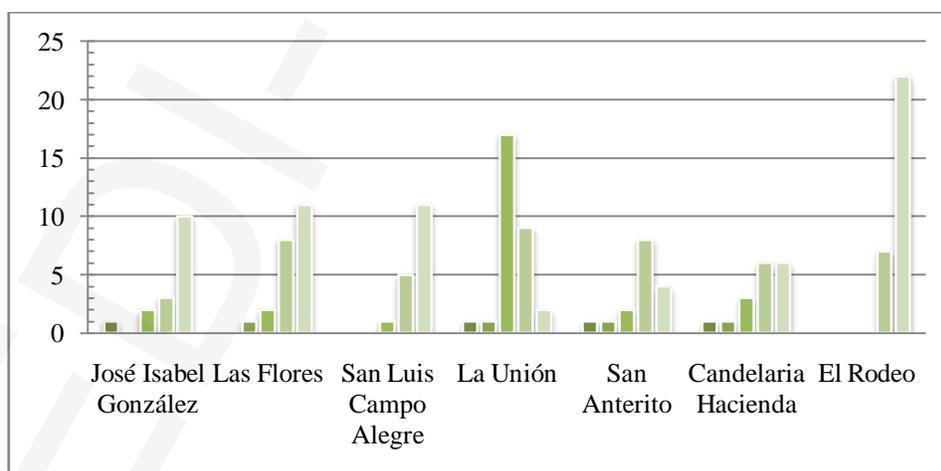
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 34. La institución se preocupa de que tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno

La institución se preocupa de que tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	0	2	3	10	16
	Las Flores	0	1	2	8	11	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	1	5	11	17
	La Unión	1	1	17	9	2	30
	San Anterito	1	1	2	8	4	16
	Candelaria Hacienda	1	1	3	6	6	17
	El Rodeo	0	0	0	7	22	29
	Total	4	4	27	46	66	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Loricá.

Gráfico 24. La institución se preocupa de que tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno



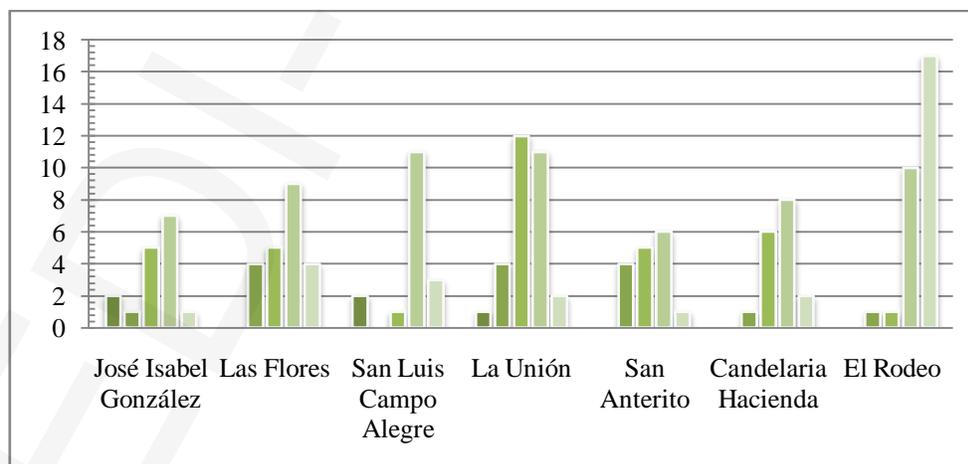
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Loricá.

Tabla 35. Las ideas nuevas se toman en cuenta, no existen demasiadas reglas, detalles administrativos o trámites que cumplir

Las ideas nuevas se toman en cuenta, no existen demasiadas reglas, detalles administrativos o trámites que cumplir.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	2	1	5	7	1	16
	Las Flores	0	4	5	9	4	22
	San Luis	2	0	1	11	3	17
	Campo Alegre	1	4	12	11	2	30
	La Unión	0	4	5	6	1	16
	Candelaria Hacienda	0	1	6	8	2	17
	El Rodeo	0	1	1	10	17	29
	Total	5	15	35	62	30	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 25. Las ideas nuevas se toman en cuenta, no existen demasiadas reglas, detalles administrativos o trámites que cumplir



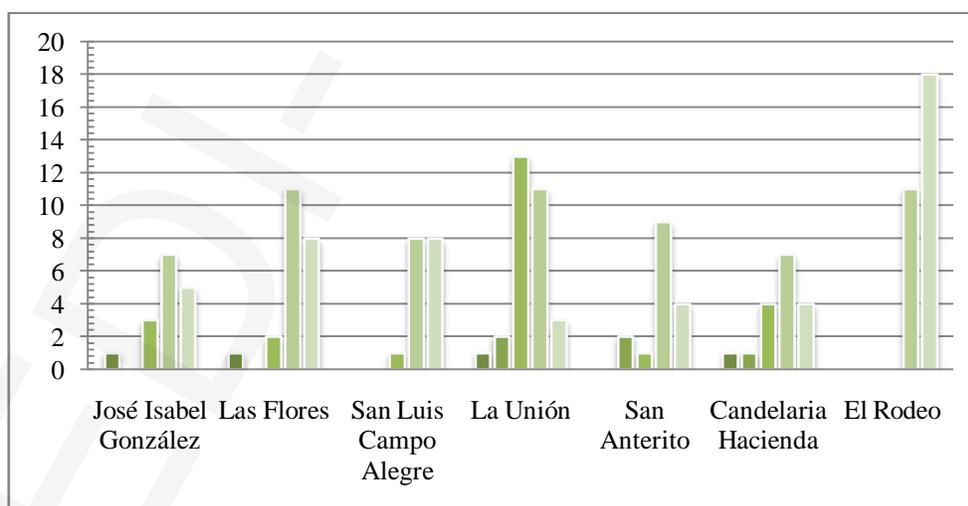
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 36. En la institución se trabaja de forma organizada y planificada

		En la institución se trabaja de forma organizada y planificada.					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	0	3	7	5	16
	Las Flores	1	0	2	11	8	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	1	8	8	17
	La Unión	1	2	13	11	3	30
	San Anterito	0	2	1	9	4	16
	Candelaria Hacienda	1	1	4	7	4	17
	El Rodeo	0	0	0	11	18	29
	Total	4	5	24	64	50	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 26. En la institución se trabaja de forma organizada y planificada



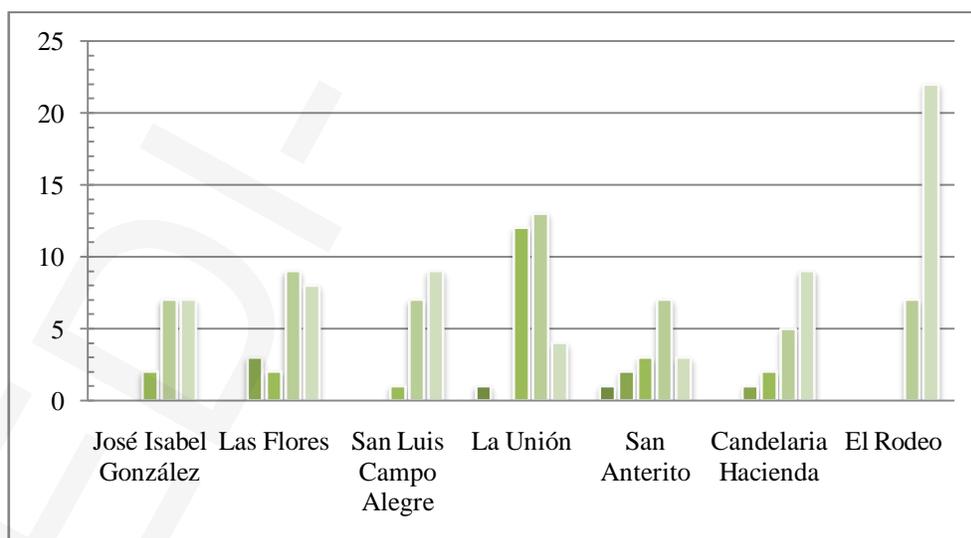
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 37. En la institución hay mucha confianza en la responsabilidad individual

En la institución hay mucha confianza en la responsabilidad individual.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	2	7	7	16
	Las Flores	0	3	2	9	8	22
	San Luis	0	0	1	7	9	17
	Campo Alegre	1	0	12	13	4	30
	La Unión	1	2	3	7	3	16
	Candelaria	0	1	2	5	9	17
	Hacienda	0	0	0	7	22	29
	El Rodeo	0	0	0	7	22	29
	Total	2	6	22	55	62	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 27. En la institución hay mucha confianza en la responsabilidad individual



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

4.2.5. Dimensión 4: Trabajo en Equipo

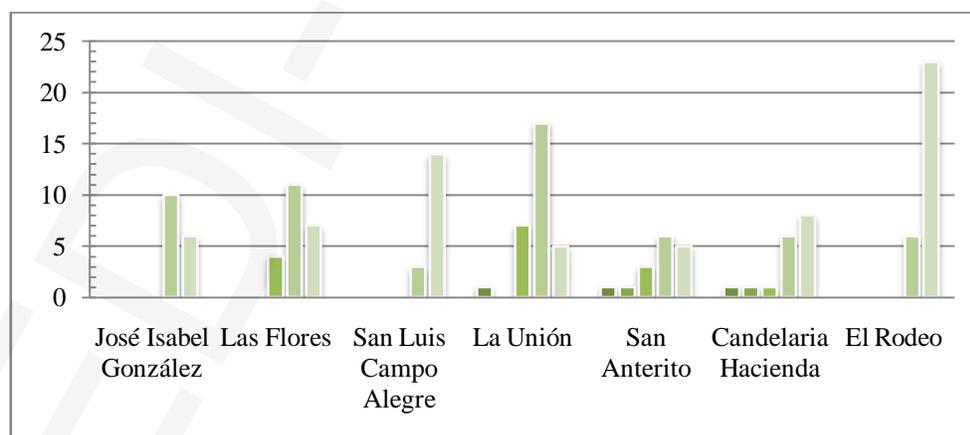
Con los ítems del 23 al 28 del cuestionario, se aspira a medir la percepción del docente en cuanto a la cooperación, cohesión, coordinación, compromiso y confianza entre compañeros de trabajo. El trabajo en equipo es fundamental para alcanzar objetivos comunes, el grupo debe valerse de la heterogeneidad del mismo y definir mecanismos de comportamiento que fomenten la creatividad y la innovación, de manera que se mejore constantemente dinámica del equipo.

Tabla 38. Las personas que trabajan en la institución se ayudan mutuamente

		Las personas que trabajan en la institución se ayudan mutuamente.					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	0	10	6	16
	Las Flores	0	0	4	11	7	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	0	3	14	17
	La Unión	1	0	7	17	5	30
	San Anterito	1	1	3	6	5	16
	Candelaria Hacienda	1	1	1	6	8	17
	El Rodeo	0	0	0	6	23	29
	Total	3	2	15	59	68	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 28. Las personas que trabajan en la institución se ayudan mutuamente



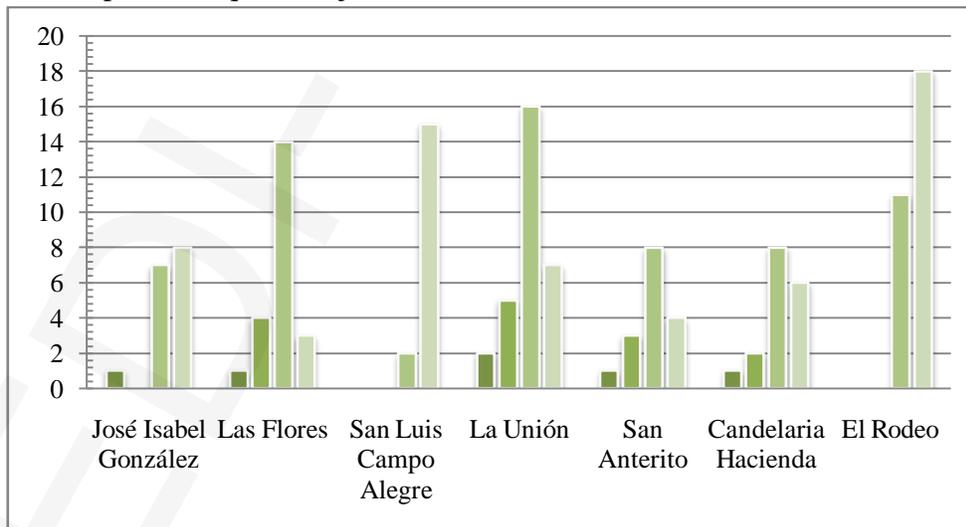
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 39. Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí

Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí.						
		Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	0	7	8	16
	Las Flores	1	4	14	3	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	2	15	17
	La Unión	2	5	16	7	30
	San Anterito	1	3	8	4	16
	Candelaria Hacienda	1	2	8	6	17
	El Rodeo	0	0	11	18	29
	Total	6	14	66	61	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 29. Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí



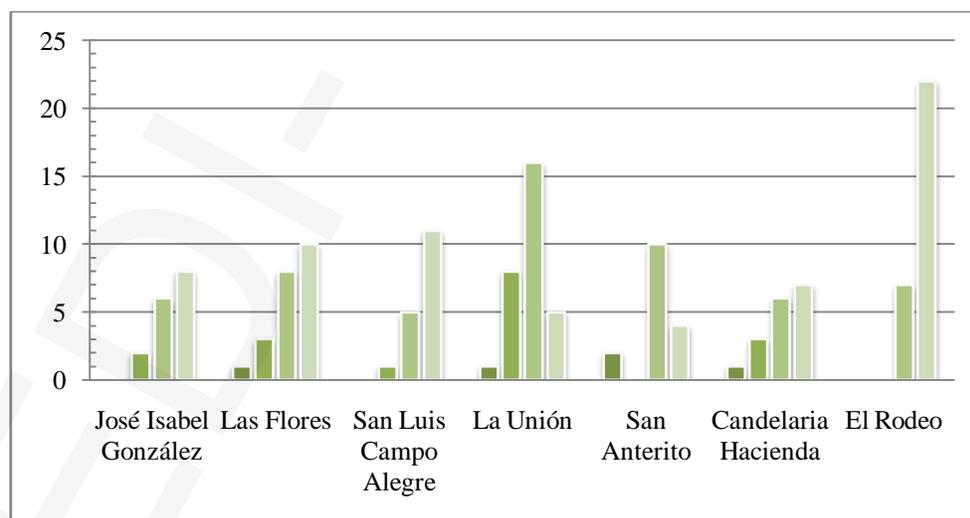
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 40. El equipo docente trabaja de manera coordinada para alcanzar las metas comunes

El equipo docente trabaja de manera coordinada para alcanzar las metas comunes.						
		Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	2	6	8	16
	Las Flores	1	3	8	10	22
	San Luis Campo Alegre	0	1	5	11	17
	La Unión	1	8	16	5	30
	San Anterito	2	0	10	4	16
	Candelaria Hacienda	1	3	6	7	17
	El Rodeo	0	0	7	22	29
	Total	5	17	58	67	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 30. El equipo docente trabaja de manera coordinada para alcanzar las metas comunes



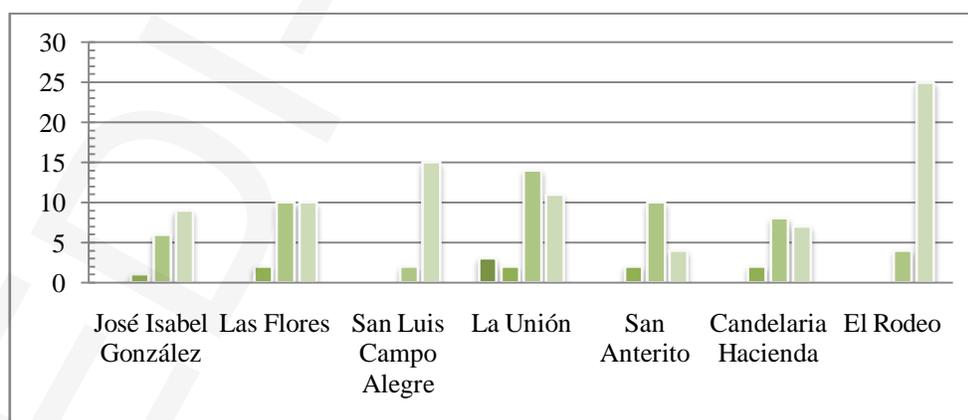
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 41. Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución

		Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.				Total
		Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	6	9	16
	Las Flores	0	2	10	10	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	2	15	17
	La Unión	3	2	14	11	30
	San Anterito	0	2	10	4	16
	Candelaria Hacienda	0	2	8	7	17
	El Rodeo	0	0	4	25	29
	Total	3	9	54	81	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lórica.

Gráfico 31. Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución



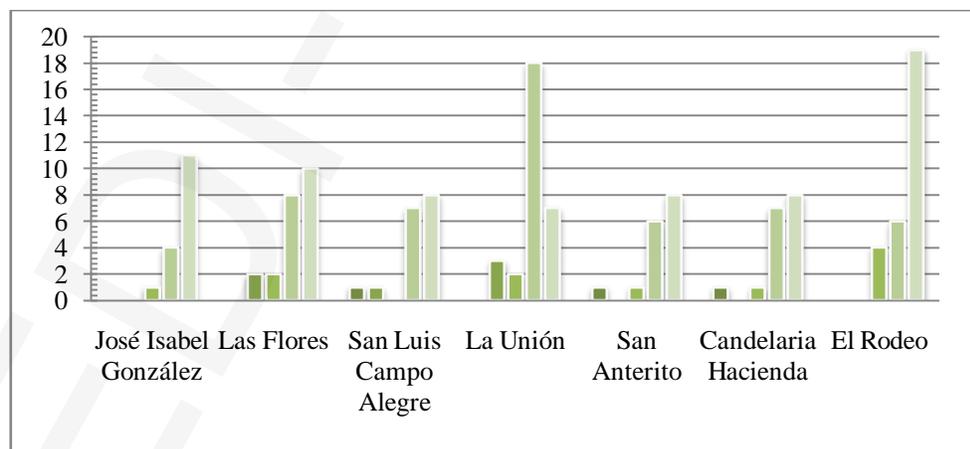
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lórica.

Tabla 42. Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden al ámbito de trabajo

Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden al ámbito de trabajo.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	1	4	11	16
	Las Flores	0	2	2	8	10	22
	San Luis	1	1	0	7	8	17
	Campo Alegre	0	3	2	18	7	30
	La Unión	1	0	1	6	8	16
	Candelaria	1	0	1	7	8	17
	Hacienda	0	0	4	6	19	29
	El Rodeo	0	0	4	6	19	29
Total		3	6	11	56	71	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 32. Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden al ámbito de trabajo



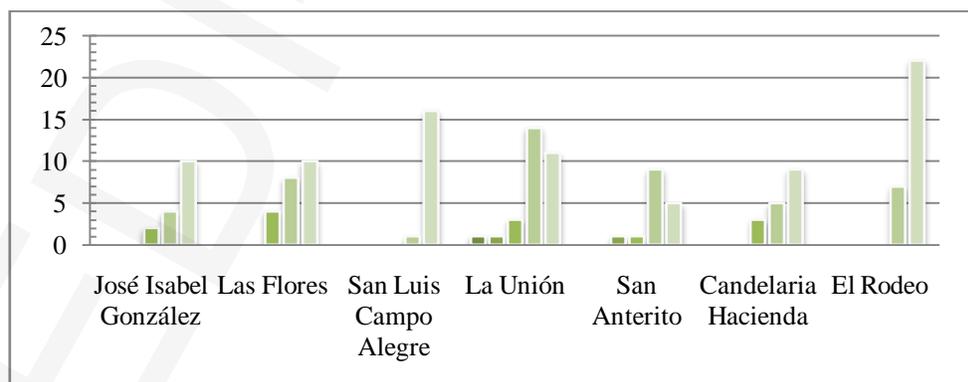
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 43. En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales

Institución Educativa donde labora	Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).		Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
			de acuerdo	en desacuerdo			
José Isabel González	0	0	2	4	10	16	
Las Flores	0	0	4	8	10	22	
San Luis Campo Alegre	0	0	0	1	16	17	
La Unión	1	1	3	14	11	30	
San Anterito	0	1	1	9	5	16	
Candelaria Hacienda	0	0	3	5	9	17	
El Rodeo	0	0	0	7	22	29	
Total	1	2	13	48	83	147	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 33. En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales



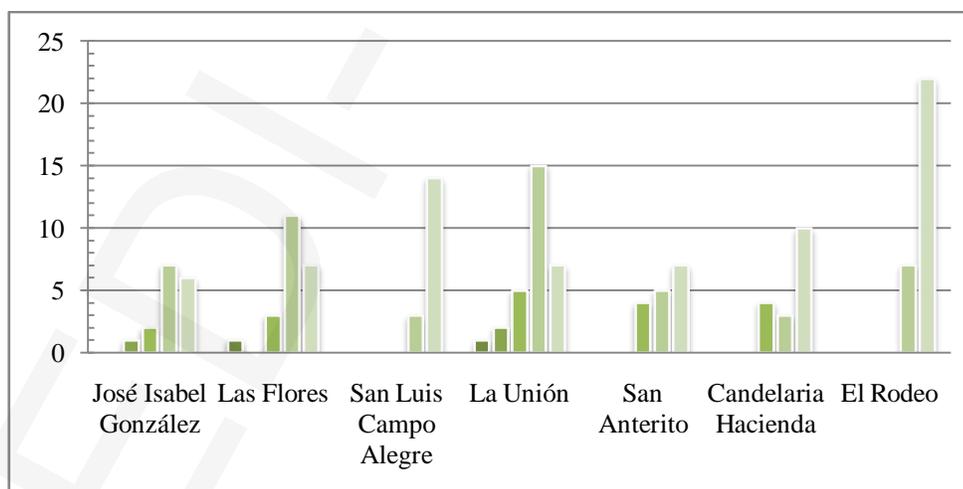
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 44. La dirección de esta institución tiene confianza para delegar responsabilidades

La dirección de esta institución tiene confianza para delegar responsabilidades.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	2	7	6	16
	Las Flores	1	0	3	11	7	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	0	3	14	17
	La Unión	1	2	5	15	7	30
	San Anterito	0	0	4	5	7	16
	Candelaria Hacienda	0	0	4	3	10	17
	El Rodeo	0	0	0	7	22	29
	Total	2	3	18	51	73	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 34. La dirección de esta institución tiene confianza para delegar responsabilidades



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

4.2.6. Dimensión 5: Supervisión

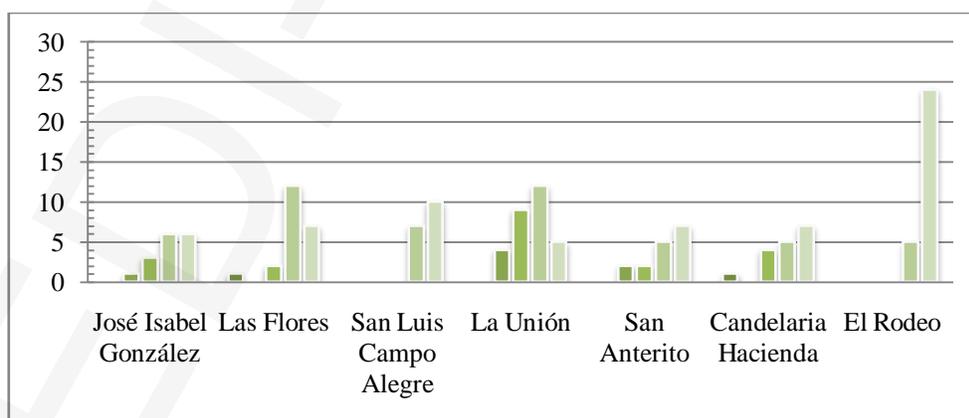
Esta dimensión busca identificar como perciben los docentes el control ejercido por la dirección. En general la actividad de supervisar es necesaria para el logro de los objetivos institucionales, el líder debe planear, organizar, dirigir, ejecutar y hacer retroalimentación de las tareas de sus colaboradores en busca de la mejora continua. A través de los ítems que miden esta dimensión entenderemos si la supervisión en estas I.E se percibe como abusiva (hostilidad no física proveniente del superior) o si se considera propicia.

Tabla 45. La dirección de esta institución me orienta sobre el trabajo que tengo que desarrollar

La dirección de esta institución me orienta sobre el trabajo que tengo que desarrollar.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	3	6	6	16
	Las Flores	1	0	2	12	7	22
	San Luis	0	0	0	7	10	17
	Campo Alegre	0	4	9	12	5	30
	La Unión	0	2	2	5	7	16
	San Anterito	1	0	4	5	7	17
	Candelaria Hacienda	0	0	0	5	24	29
	El Rodeo	2	7	20	52	66	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 35. La dirección de esta institución me orienta sobre el trabajo que tengo que desarrollar



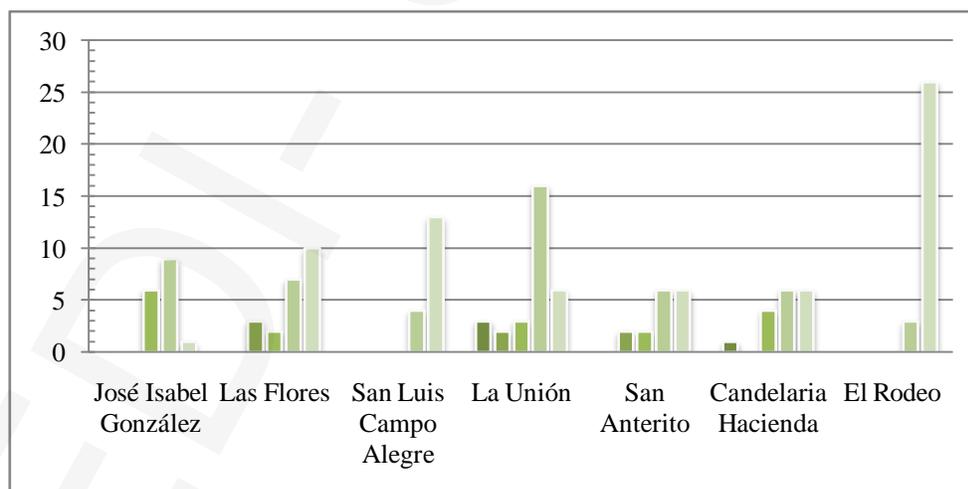
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 46. La dirección de esta institución valora mi trabajo

		La dirección de esta institución valora mi trabajo.					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	6	9	1	16
	Las Flores	0	3	2	7	10	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	0	4	13	17
	La Unión	3	2	3	16	6	30
	San Anterito	0	2	2	6	6	16
	Candelaria Hacienda	1	0	4	6	6	17
	El Rodeo	0	0	0	3	26	29
	Total	4	7	17	51	68	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 36. La dirección de esta institución valora mi trabajo



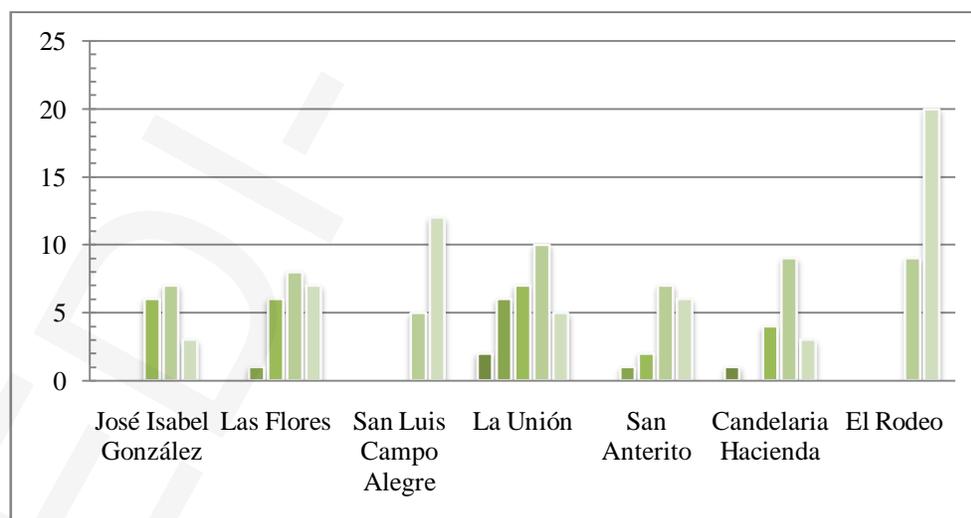
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 47. La dirección de esta institución sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona

La dirección de esta institución sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	6	7	3	16
	Las Flores	0	1	6	8	7	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	0	5	12	17
	La Unión	2	6	7	10	5	30
	San Anterito	0	1	2	7	6	16
	Candelaria Hacienda	1	0	4	9	3	17
	El Rodeo	0	0	0	9	20	29
	Total	3	8	25	55	56	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 37. La dirección de esta institución sabe como criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona



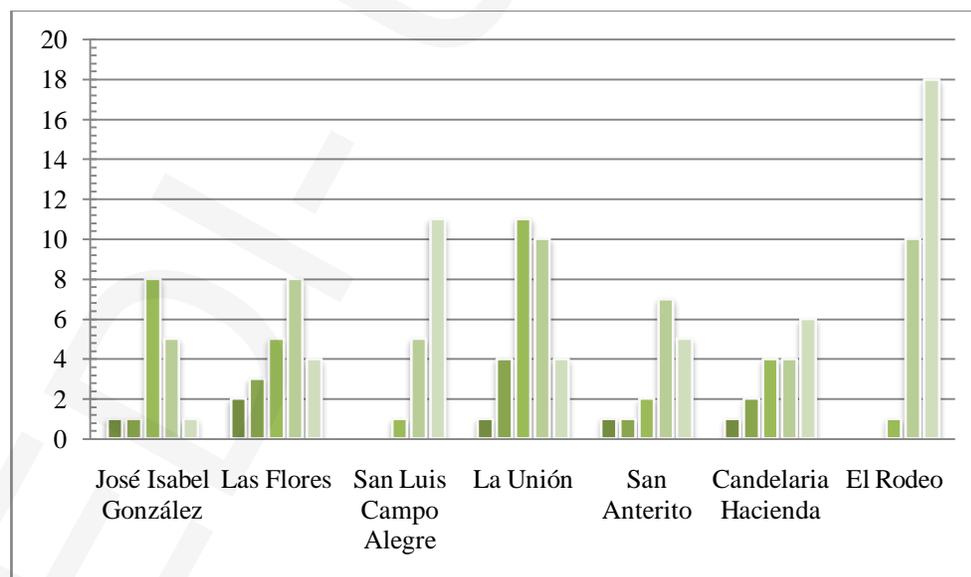
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 48. La dirección de esta institución me felicita cuando realizo bien mi trabajo

La dirección de esta institución me felicita cuando realizo bien mi trabajo.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	1	8	5	1	16
	Las Flores	2	3	5	8	4	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	1	5	11	17
	La Unión	1	4	11	10	4	30
	San Anterito	1	1	2	7	5	16
	Candelaria Hacienda	1	2	4	4	6	17
	El Rodeo	0	0	1	10	18	29
	Total	6	11	32	49	49	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 38. La dirección de esta institución me felicita cuando realizo bien mi trabajo



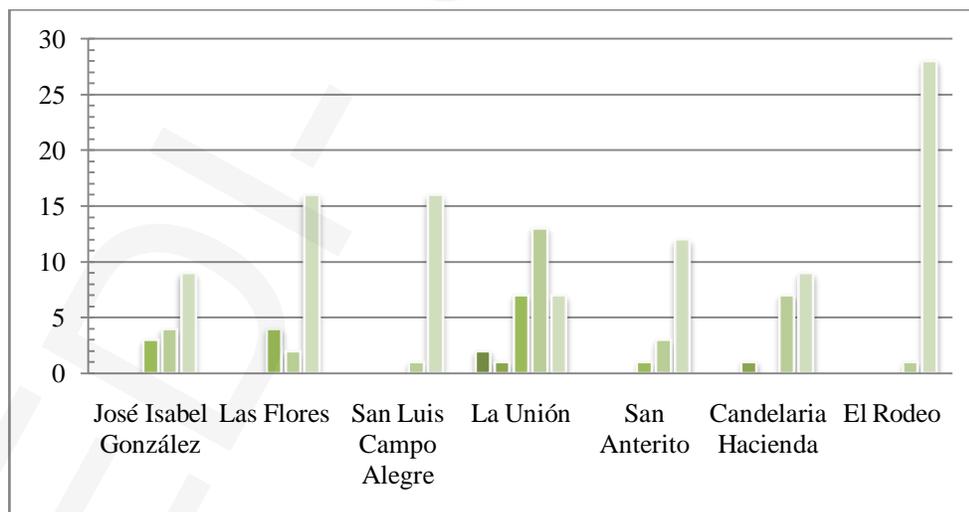
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 49. El director de esta institución me trata con respeto absoluto

		El director de esta institución me trata con respeto absoluto.					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	3	4	9	16
	Las Flores	0	0	4	2	16	22
	San Luis	0	0	0	1	16	17
	Campo Alegre	2	1	7	13	7	30
	La Unión	0	0	1	3	12	16
	San Anterito	0	1	0	7	9	17
	Candelaria Hacienda	0	0	0	1	28	29
	El Rodeo	2	2	15	31	97	147
Total							

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 39. El director de esta institución me trata con respeto absoluto



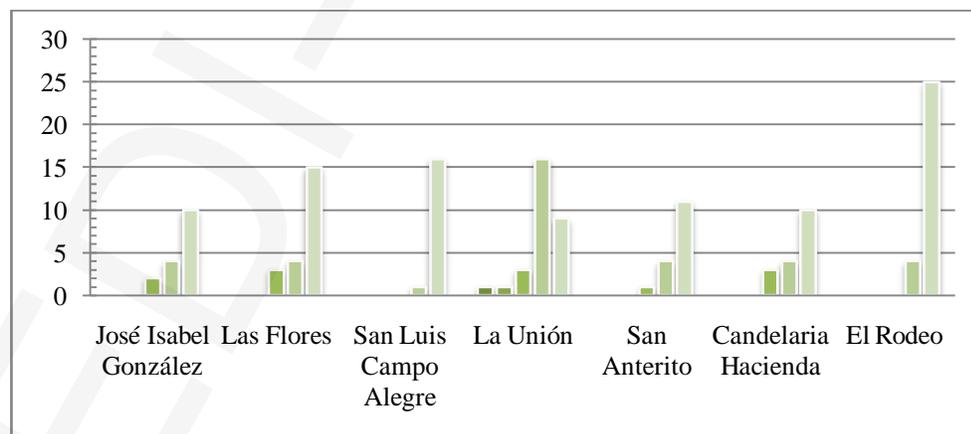
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 50. El director me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo

		El director me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	2	4	10	16
	Las Flores	0	0	3	4	15	22
	San Luis	0	0	0	1	16	17
	Campo Alegre	1	1	3	16	9	30
	La Unión	0	0	1	4	11	16
	San Anterito	0	0	3	4	10	17
	Candelaria Hacienda	0	0	0	4	25	29
	El Rodeo	1	1	12	37	96	147
Total		1	1	12	37	96	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 40. El director me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo



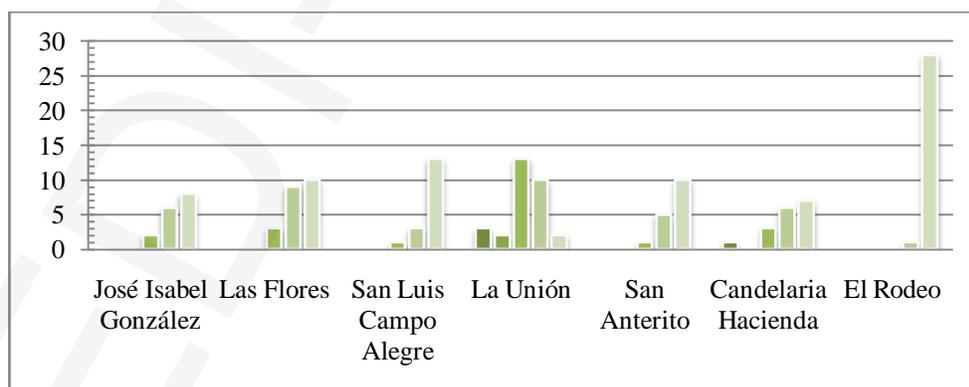
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 51. En general, creo que el director es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden

En general, creo que el director es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	2	6	8	16
	Las Flores	0	0	3	9	10	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	1	3	13	17
	La Unión	3	2	13	10	2	30
	San Anterito	0	0	1	5	10	16
	Candelaria Hacienda	1	0	3	6	7	17
	El Rodeo	0	0	0	1	28	29
	Total	4	2	23	40	78	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 41. En general, creo que el director es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden



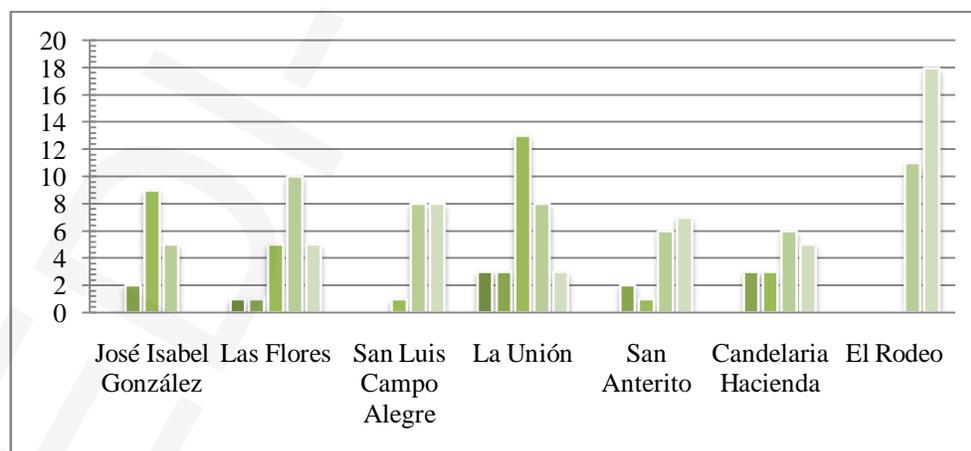
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 52. La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas

La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	2	9	5	0	16
	Las Flores	1	1	5	10	5	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	1	8	8	17
	La Unión	3	3	13	8	3	30
	San Anterito	0	2	1	6	7	16
	Candelaria Hacienda	0	3	3	6	5	17
	El Rodeo	0	0	0	11	18	29
	Total	4	11	32	54	46	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 42. La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas



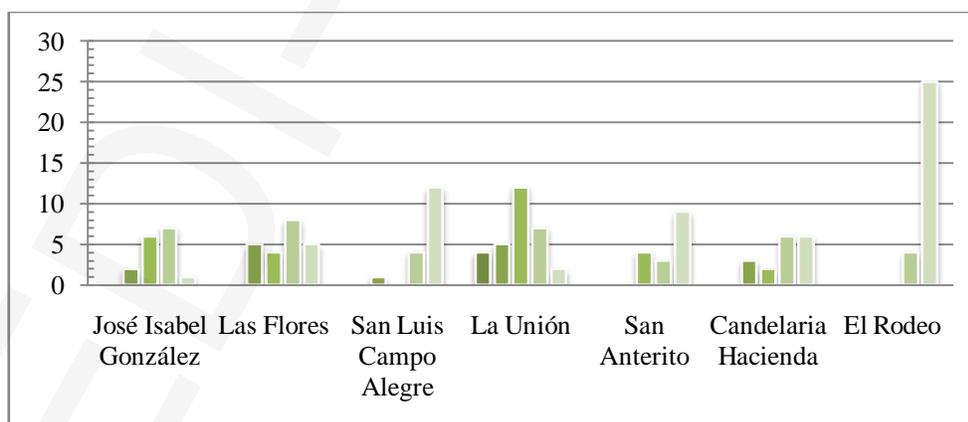
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 53. El director motiva y estimula para realizar el trabajo de manera entusiasta, generando un ambiente agradable en la institución

El director motiva y estimula para realizar el trabajo de manera entusiasta, generando un ambiente agradable en la institución.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	2	6	7	1	16
	Las Flores	0	5	4	8	5	22
	San Luis Campo Alegre	0	1	0	4	12	17
	La Unión	4	5	12	7	2	30
	San Anterito	0	0	4	3	9	16
	Candelaria Hacienda	0	3	2	6	6	17
	El Rodeo	0	0	0	4	25	29
	Total	4	16	28	39	60	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 43. El director motiva y estimula para realizar el trabajo de manera entusiasta, generando un ambiente agradable en la institución



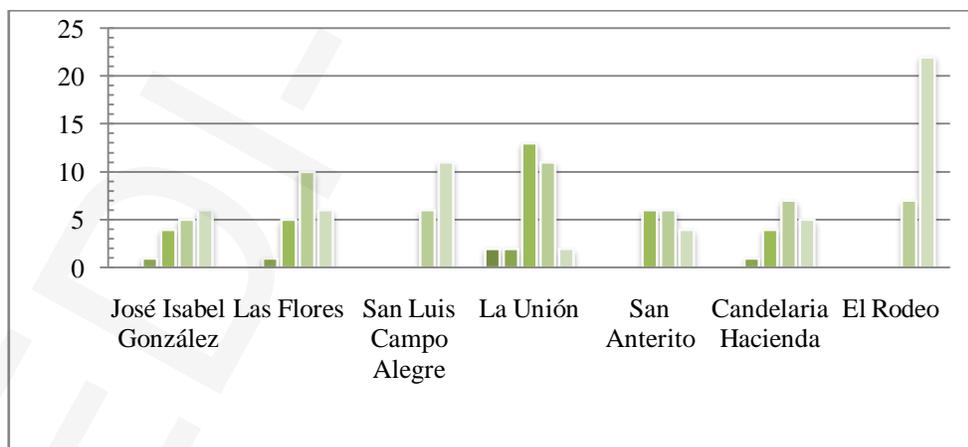
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 54. La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa

La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	4	5	6	16
	Las Flores	0	1	5	10	6	22
	San Luis	0	0	0	6	11	17
	Campo Alegre	2	2	13	11	2	30
	La Unión	0	0	6	6	4	16
	Candelaria Hacienda	0	1	4	7	5	17
	El Rodeo	0	0	0	7	22	29
	Total	2	5	32	52	56	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 44. La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

4.2.7. Dimensión 6: Comunicación

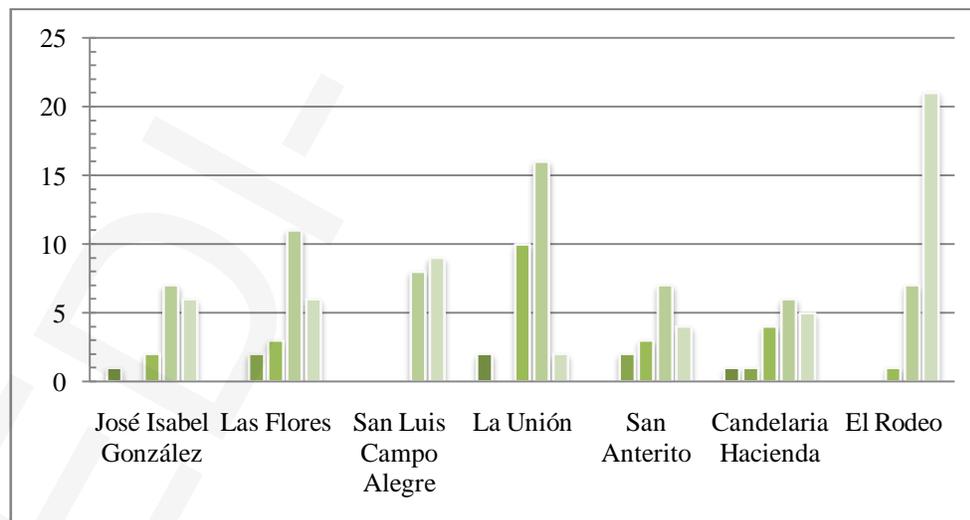
Esta dimensión se medirá a través de las afirmaciones de la encuesta numeradas del 39 al 47, con estos ítems se pretende medir la percepción de los docentes en cuanto al proceso comunicativo al interior de la I.E., entendiendo que la comunicación efectiva favorece la gestión en la organización; generando cohesión entre sus miembros y estimulando la productividad de estos, de manera que se genere un clima organizacional que oriente al logro de los objetivos comunes y fomente la calidad como cultura.

Tabla 55. La información que solicito me llega de manera oportuna

		La información que solicito me llega de manera oportuna.					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	0	2	7	6	16
	Las Flores	0	2	3	11	6	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	0	8	9	17
	La Unión	2	0	10	16	2	30
	San Anterito	0	2	3	7	4	16
	Candelaria Hacienda	1	1	4	6	5	17
	El Rodeo	0	0	1	7	21	29
	Total	4	5	23	62	53	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 45. La información que solicito me llega de manera oportuna



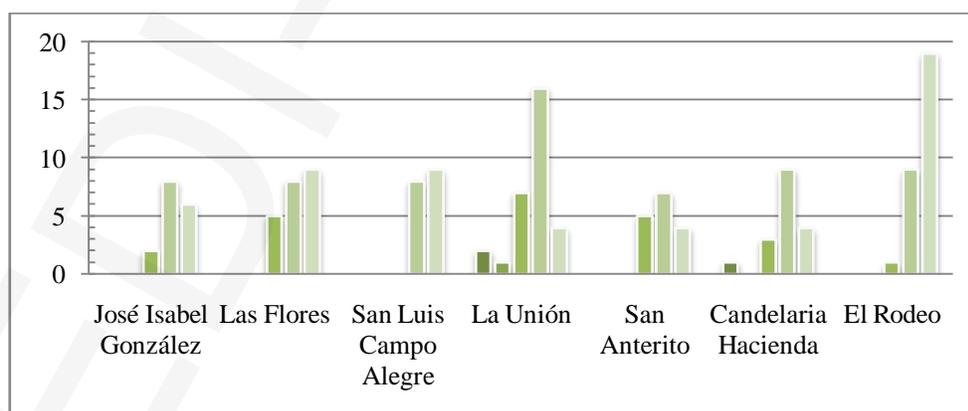
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 56. La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades

La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	2	8	6	16
	Las Flores	0	0	5	8	9	22
	San Luis	0	0	0	8	9	17
	Campo Alegre	2	1	7	16	4	30
	La Unión	0	0	5	7	4	16
	Candelaria Hacienda	1	0	3	9	4	17
	El Rodeo	0	0	1	9	19	29
	Total	3	1	23	65	55	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 46. La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades



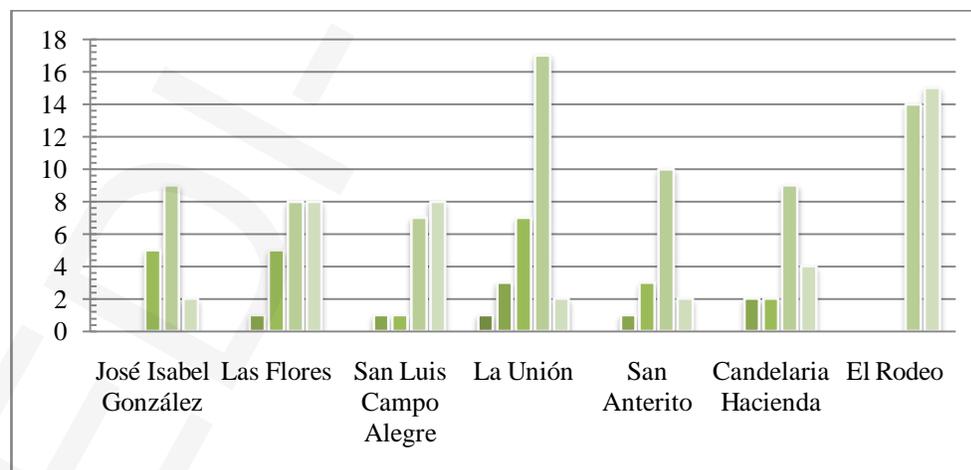
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 57. Las órdenes e información que recibimos los trabajadores son congruentes y no tienen contradicciones

Las órdenes e información que recibimos los trabajadores son congruentes y no tienen contradicciones.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	0	5	9	2	16
	Las Flores	0	1	5	8	8	22
	San Luis	0	1	1	7	8	17
	Campo Alegre	1	3	7	17	2	30
	La Unión	0	1	3	10	2	16
	Candelaria Hacienda	0	2	2	9	4	17
	El Rodeo	0	0	0	14	15	29
	Total	1	8	23	74	41	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 47. Las órdenes e información que recibimos los trabajadores, son congruentes y no tienen contradicciones.



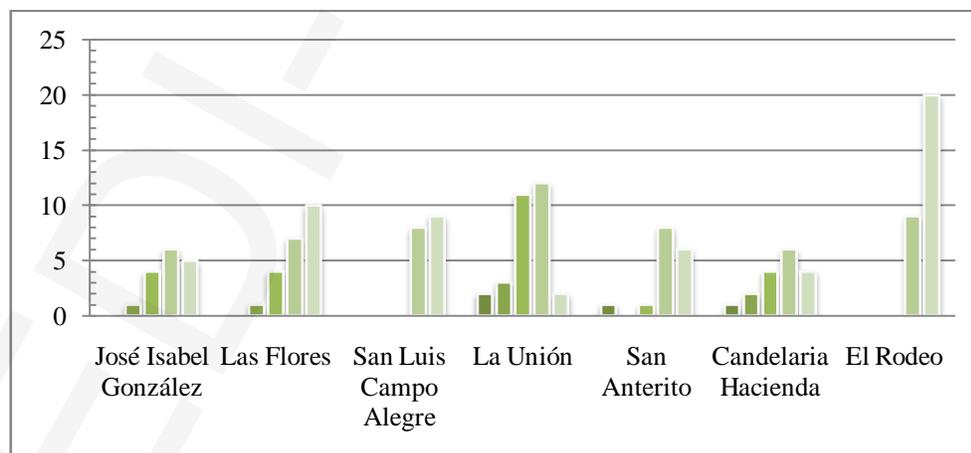
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 58. Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente

Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	4	6	5	16
	Las Flores	0	1	4	7	10	22
	San Luis	0	0	0	8	9	17
	Campo Alegre	2	3	11	12	2	30
	La Unión	1	0	1	8	6	16
	San Anterito	1	2	4	6	4	17
	Candelaria Hacienda	0	0	0	9	20	29
	El Rodeo	4	7	24	56	56	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 48. Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente



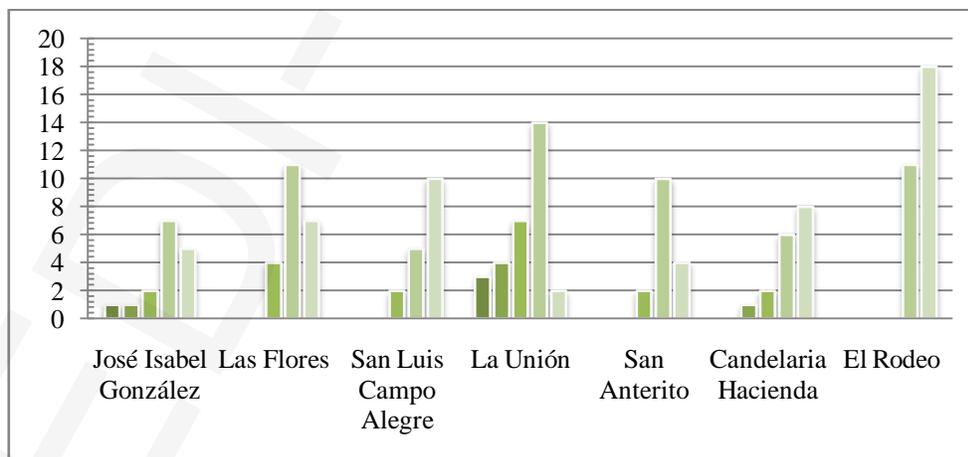
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 59. En la institución se nos alienta a dar nuestra opinión aunque discrepe de la opinión de la dirección

En la institución se nos alienta a dar nuestra opinión, aunque discrepe de la opinión de la dirección.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	1	2	7	5	16
	Las Flores	0	0	4	11	7	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	2	5	10	17
	La Unión	3	4	7	14	2	30
	San Anterito	0	0	2	10	4	16
	Candelaria Hacienda	0	1	2	6	8	17
	El Rodeo	0	0	0	11	18	29
	Total	4	6	19	64	54	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 49. En la institución se nos alienta a dar nuestra opinión, aunque discrepe de la opinión de la dirección



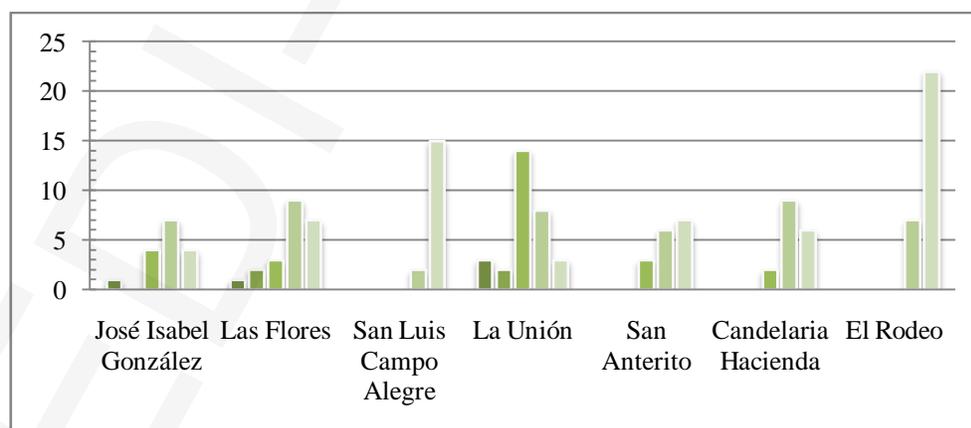
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 60. En la institución se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo

En la institución se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	0	4	7	4	16
	Las Flores	1	2	3	9	7	22
	San Luis						
	Campo Alegre	0	0	0	2	15	17
	La Unión	3	2	14	8	3	30
	San Anterito	0	0	3	6	7	16
	Candelaria						
	Hacienda	0	0	2	9	6	17
	El Rodeo	0	0	0	7	22	29
Total	5	4	26	48	64	147	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 50. En la institución se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo



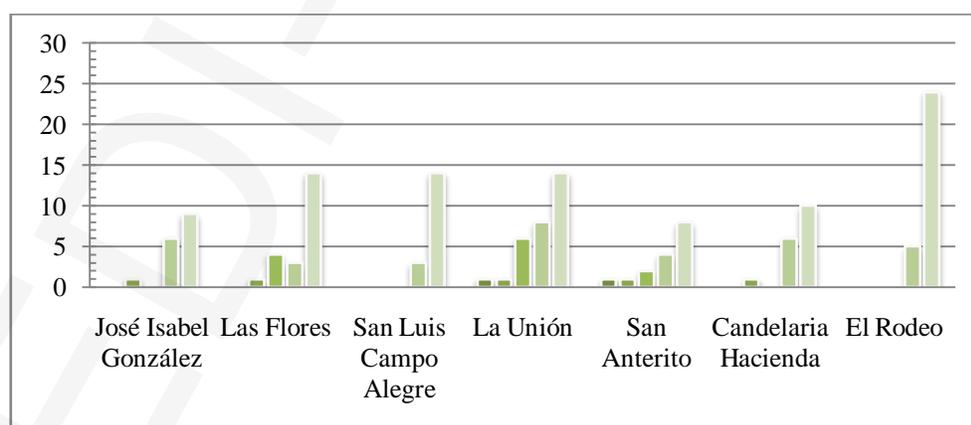
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 61. Tengo claridad del conducto regular que debo emplear para solucionar situaciones que se presenten en la institución

Tengo claridad del conducto regular que debo emplear para solucionar situaciones que se presenten en la institución		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	0	6	9	16
	Las Flores	0	1	4	3	14	22
	San Luis	0	0	0	3	14	17
	Campo Alegre	1	1	6	8	14	30
	La Unión	1	1	2	4	8	16
	San Anterito	0	1	0	6	10	17
	Candelaria Hacienda	0	0	0	5	24	29
	El Rodeo	2	5	12	35	93	147
	Total						

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lórica.

Gráfico 51. Tengo claridad del conducto regular que debo emplear para solucionar situaciones que se presenten en la institución



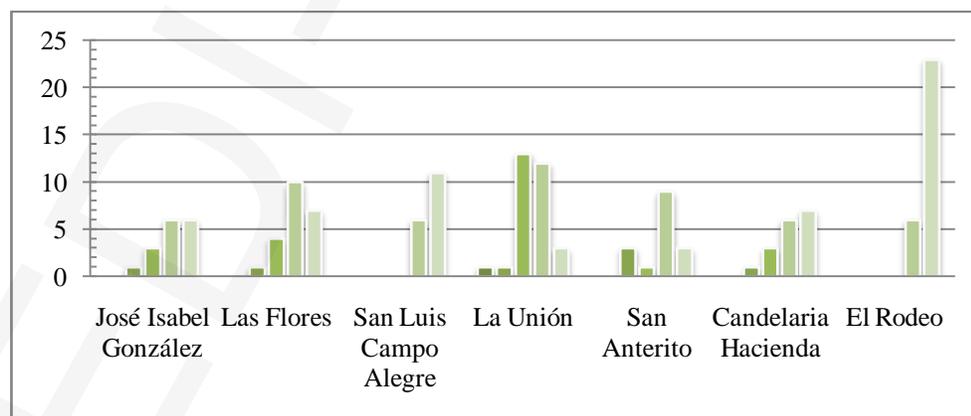
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lórica.

Tabla 62. En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad

En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	3	6	6	16
	Las Flores	0	1	4	10	7	22
	San Luis	0	0	0	6	11	17
	Campo Alegre	0	0	0	6	11	17
	La Unión	1	1	13	12	3	30
	San Anterito	0	3	1	9	3	16
	Candelaria Hacienda	0	1	3	6	7	17
	El Rodeo	0	0	0	6	23	29
Total		1	7	24	55	60	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 52. En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad



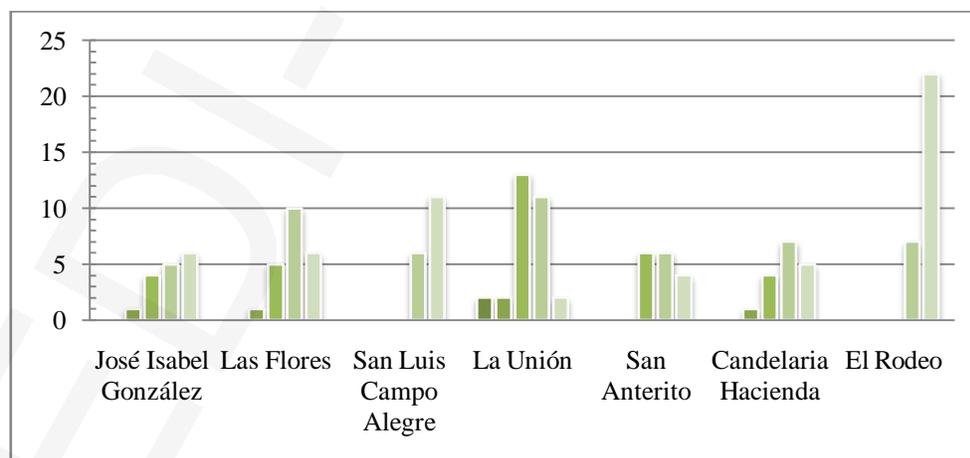
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 63. La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa

La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	4	5	6	16
	Las Flores	0	1	5	10	6	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	0	6	11	17
	La Unión	2	2	13	11	2	30
	San Anterito	0	0	6	6	4	16
	Candelaria Hacienda	0	1	4	7	5	17
	El Rodeo	0	0	0	7	22	29
	Total	2	5	32	52	56	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 53. La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

4.2.8. Dimensión 7: Capacitación y Desarrollo

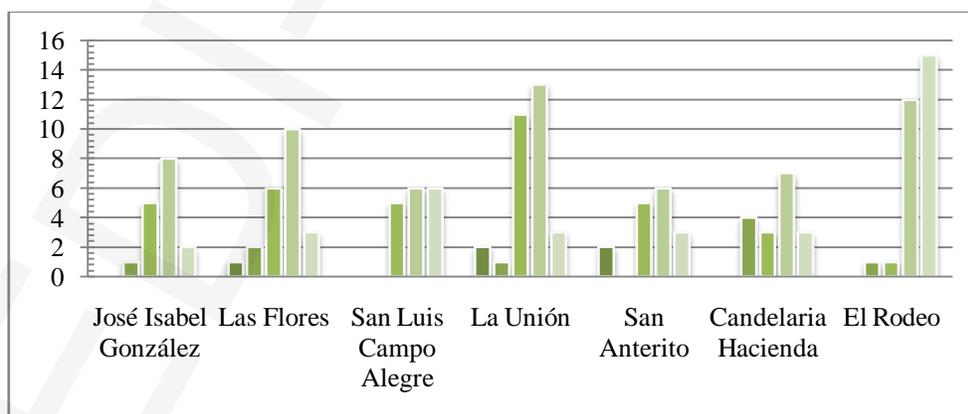
Esta dimensión aspira a medir la preocupación de la dirección por trabajar en el desarrollo del talento humano, cubriendo las necesidades de capacitación de los docentes, consta de los ítems numerados del 48 al 53 y pretende cuantificar la satisfacción de los docentes en cuanto a las oportunidades que genera la dirección para desarrollar destrezas personales y si además de esto la dirección se preocupa por ofrecer cursos orientados al desarrollo integral de sus docentes. Entendiendo que la capacitación efectiva contribuye a aumentar la calidad y la productividad del trabajo, potenciando el progreso y desarrollo de habilidades y competencias en los estudiantes, disminuyendo la necesidad de supervisión, mejorando la flexibilidad en la institución y fomentando el sentido de pertenencia entre los miembros de la misma.

Tabla 64. Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal

Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	5	8	2	16
	Las Flores	1	2	6	10	3	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	5	6	6	17
	La Unión	2	1	11	13	3	30
	San Anterito	2	0	5	6	3	16
	Candelaria Hacienda	0	4	3	7	3	17
	El Rodeo	0	1	1	12	15	29
	Total	5	9	36	62	35	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 54. Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal



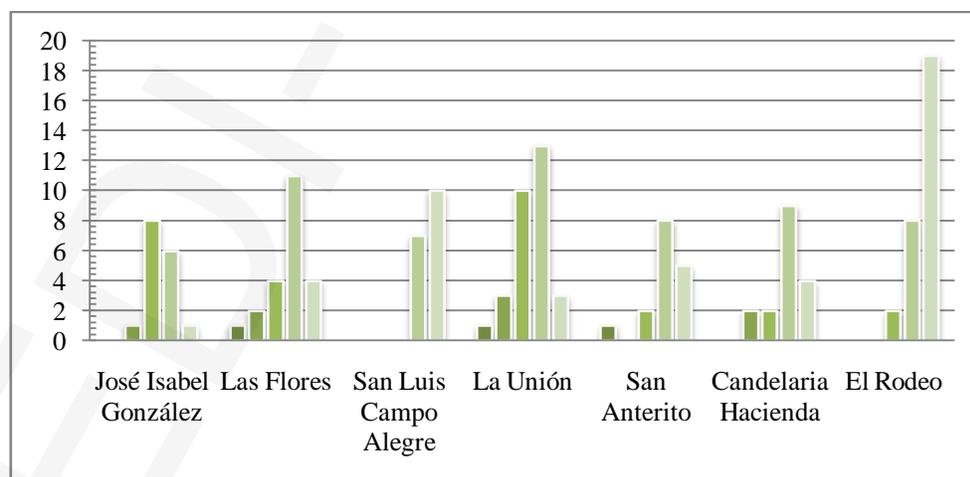
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 65. En esta institución se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales

En esta institución se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	8	6	1	16
	Las Flores	1	2	4	11	4	22
	San Luis	0	0	0	7	10	17
	Campo Alegre	1	3	10	13	3	30
	La Unión	1	0	2	8	5	16
	Candelaria	0	2	2	9	4	17
	Hacienda	0	0	2	8	19	29
	El Rodeo	0	0	2	8	19	29
	Total	3	8	28	62	46	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 55. En esta institución se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales



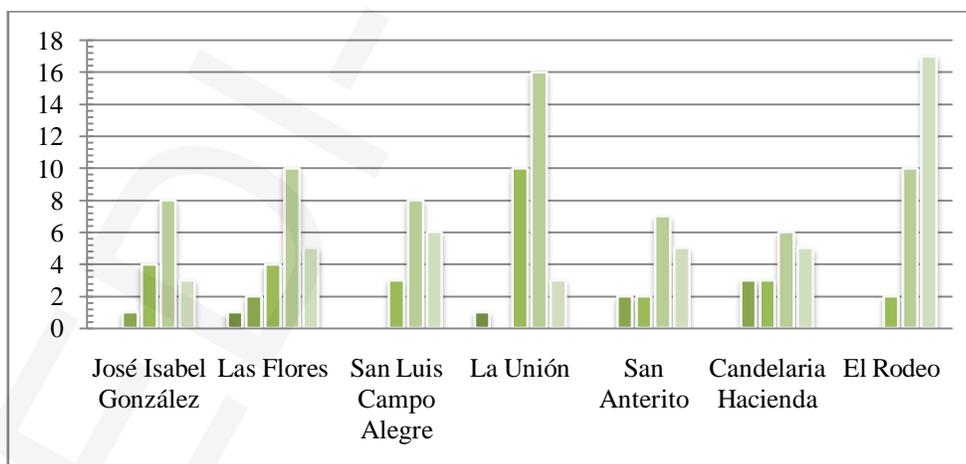
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 66. En esta institución se nos mantiene informados sobre materias que deberíamos saber

En esta institución se nos mantiene informados sobre materias que deberíamos saber.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	4	8	3	16
	Las Flores	1	2	4	10	5	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	3	8	6	17
	La Unión	1	0	10	16	3	30
	San Anterito	0	2	2	7	5	16
	Candelaria Hacienda	0	3	3	6	5	17
	El Rodeo	0	0	2	10	17	29
	Total	2	8	28	65	44	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 56. En esta institución se nos mantiene informados sobre materias que deberíamos saber



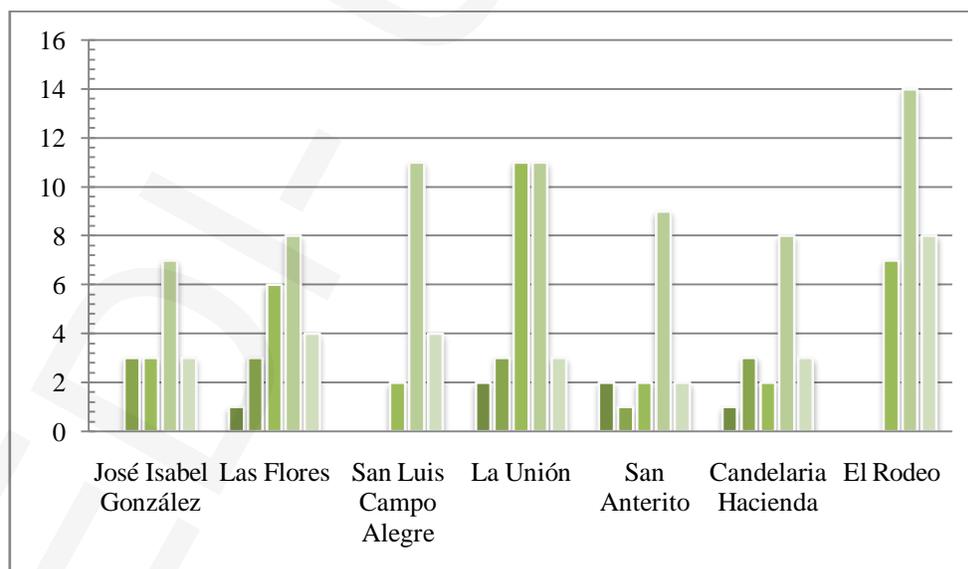
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 67. La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia

		La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	3	3	7	3	16
	Las Flores	1	3	6	8	4	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	2	11	4	17
	La Unión	2	3	11	11	3	30
	San Anterito	2	1	2	9	2	16
	Candelaria Hacienda	1	3	2	8	3	17
	El Rodeo	0	0	7	14	8	29
	Total	6	13	33	68	27	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 57. La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia



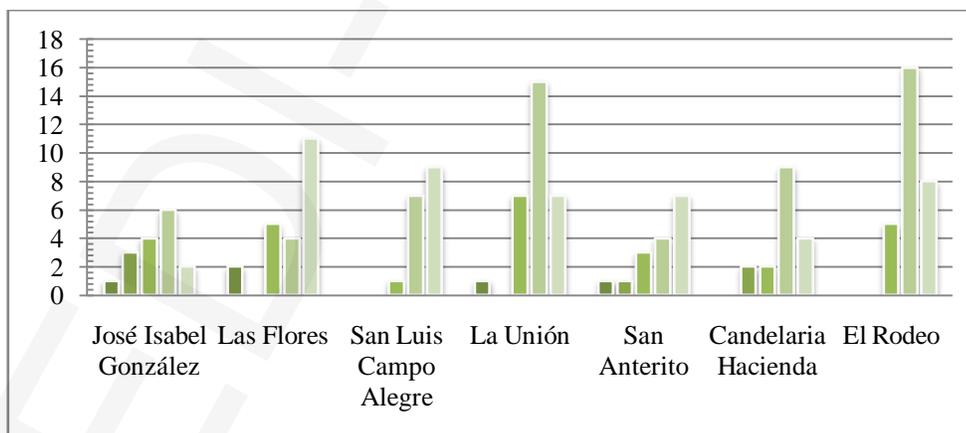
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 68. Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero

		Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.					
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	3	4	6	2	16
	Las Flores	2	0	5	4	11	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	1	7	9	17
	La Unión	1	0	7	15	7	30
	San Anterito	1	1	3	4	7	16
	Candelaria Hacienda	0	2	2	9	4	17
	El Rodeo	0	0	5	16	8	29
	Total	5	6	27	61	48	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 58. Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero



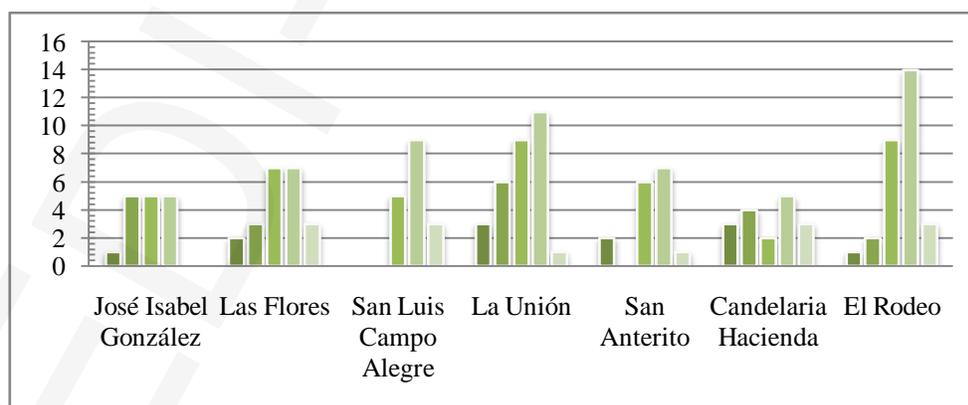
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 69. La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados a desarrollo integral de las personas

La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados a desarrollo integral de las personas.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	5	5	5	0	16
	Las Flores	2	3	7	7	3	22
	San Luis Campo Alegre	0	0	5	9	3	17
	La Unión	3	6	9	11	1	30
	San Anterito	2	0	6	7	1	16
	Candelaria Hacienda	3	4	2	5	3	17
	El Rodeo	1	2	9	14	3	29
	Total	12	20	43	58	14	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 59. La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados a desarrollo integral de las personas



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

4.2.9. Dimensión 8: Ambiente Físico y Cultural

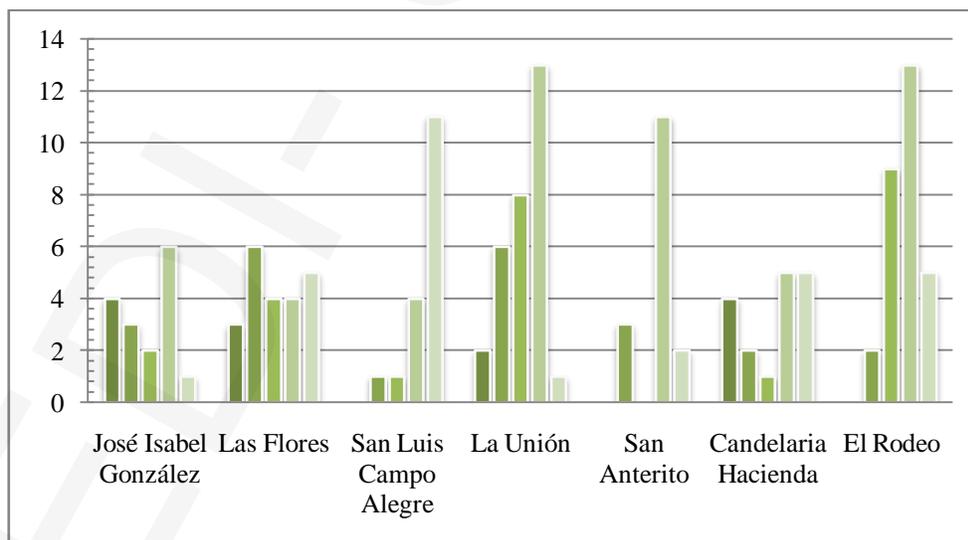
Para la medición de esta dimensión se consta de los ítems numerados del 54 al 59. La dimensión de ambiente físico y cultural pretende cuantificar el nivel de satisfacción de las necesidades docentes en cuanto al ambiente humano como: horarios, descansos, comunicación, cohesión y tipo de liderazgo; y aspectos locativos y ergonómicos como: accesibilidad, emplazamiento, mobiliario, iluminación, ventilación, cantidad y nivel de ruido. Aspectos que repercuten en la motivación, salud y rendimiento del docente.

Tabla 70. El espacio físico en que laboro siempre está limpio

		El espacio físico en que laboro siempre está limpio.					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	4	3	2	6	1	16
	Las Flores	3	6	4	4	5	22
	San Luis Campo Alegre	0	1	1	4	11	17
	La Unión	2	6	8	13	1	30
	San Anterito	0	3	0	11	2	16
	Candelaria Hacienda	4	2	1	5	5	17
	El Rodeo	0	2	9	13	5	29
	Total	13	23	25	56	30	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 60. El espacio físico en que laboro siempre está limpio



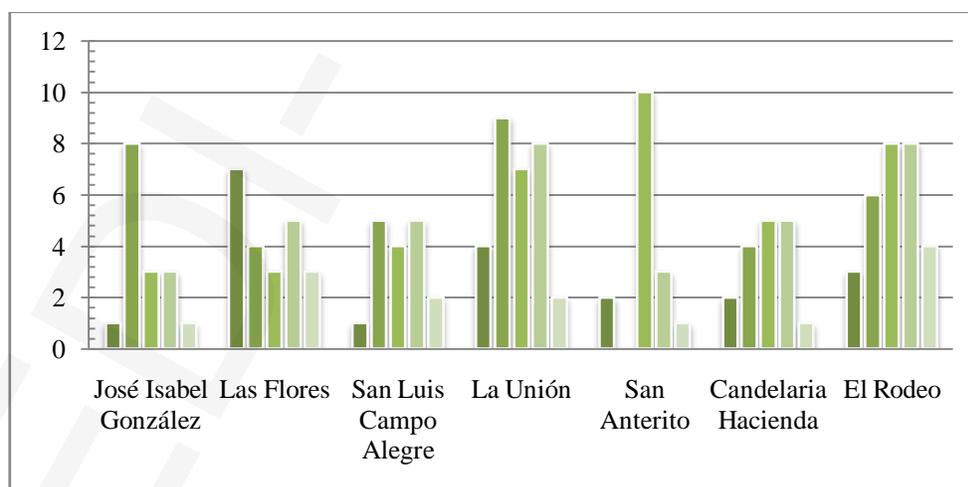
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 71. La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado

La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	1	8	3	3	1	16
	Las Flores	7	4	3	5	3	22
	San Luis	1	5	4	5	2	17
	Campo Alegre	4	9	7	8	2	30
	La Unión	2	0	10	3	1	16
	Candelaria Hacienda	2	4	5	5	1	17
	El Rodeo	3	6	8	8	4	29
	Total	20	36	40	37	14	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 61. La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado



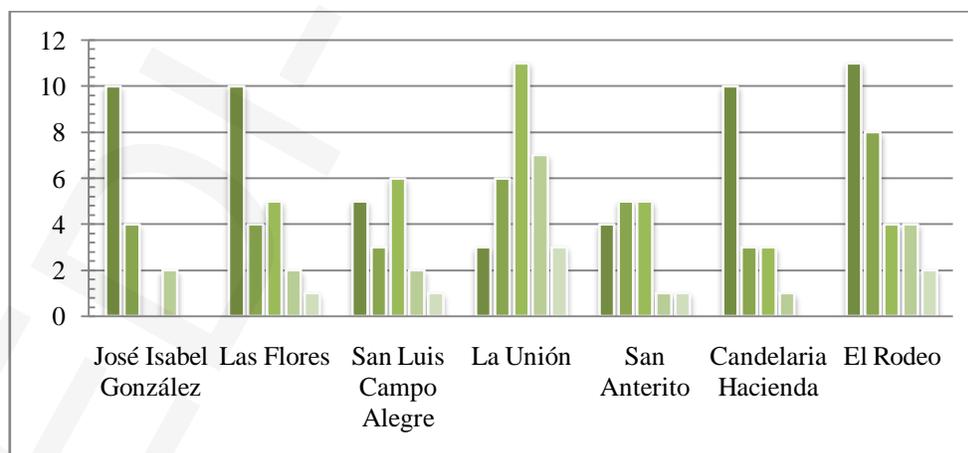
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 72. Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución

Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	10	4	0	2	0	16
	Las Flores	10	4	5	2	1	22
	San Luis Campo Alegre	5	3	6	2	1	17
	La Unión	3	6	11	7	3	30
	San Anterito	4	5	5	1	1	16
	Candelaria Hacienda	10	3	3	1	0	17
	El Rodeo	11	8	4	4	2	29
	Total	53	33	34	19	8	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 62. Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución



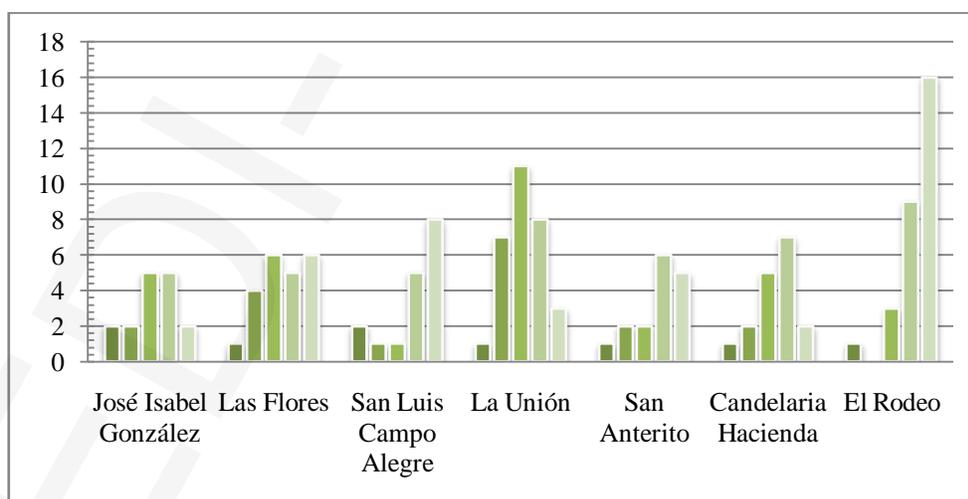
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 73. Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores

Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	2	2	5	5	2	16
	Las Flores	1	4	6	5	6	22
	San Luis	2	1	1	5	8	17
	Campo Alegre	1	7	11	8	3	30
	La Unión	1	2	2	6	5	16
	Candelaria Hacienda	1	2	5	7	2	17
	El Rodeo	1	0	3	9	16	29
	Total	9	18	33	45	42	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 63. Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores



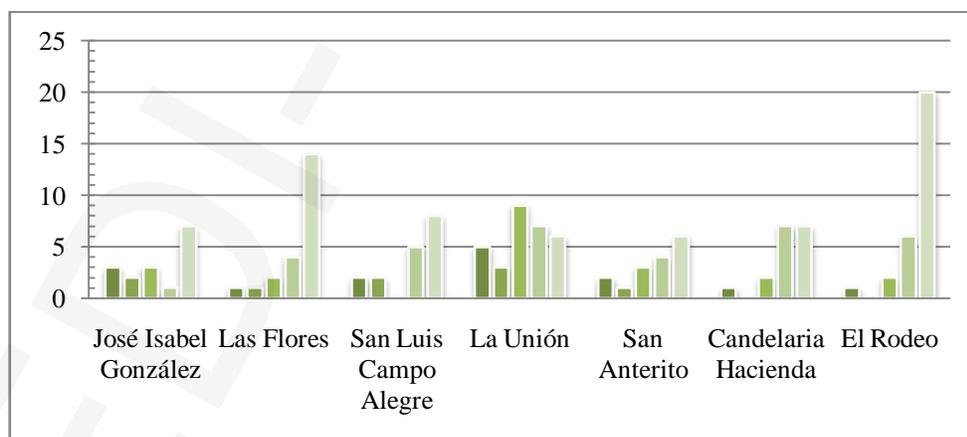
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 74. Nunca he escuchado quejas de acoso sexual

		Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.					Total
		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	3	2	3	1	7	16
	Las Flores	1	1	2	4	14	22
	San Luis Campo Alegre	2	2	0	5	8	17
	La Unión	5	3	9	7	6	30
	San Anterito	2	1	3	4	6	16
	Candelaria Hacienda	1	0	2	7	7	17
	El Rodeo	1	0	2	6	20	29
	Total	15	9	21	34	68	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 64. Nunca he escuchado quejas de acoso sexual



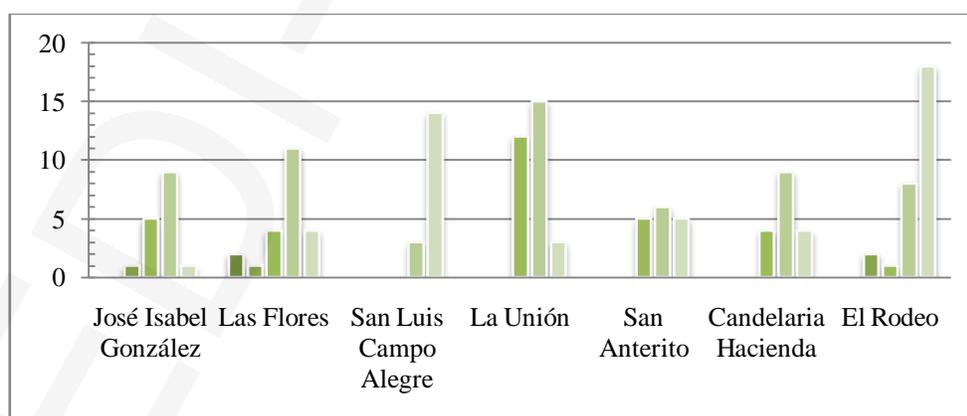
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 75. En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral

En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	5	9	1	16
	Las Flores	2	1	4	11	4	22
	San Luis	0	0	0	3	14	17
	Campo Alegre	0	0	12	15	3	30
	La Unión	0	0	5	6	5	16
	San Anterito	0	0	4	9	4	17
	Candelaria	0	2	1	8	18	29
	Hacienda	0	2	1	8	18	29
	El Rodeo	0	2	1	8	18	29
Total	2	4	31	61	49	147	

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 65. En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

4.2.10. Dimensión 9: Promoción

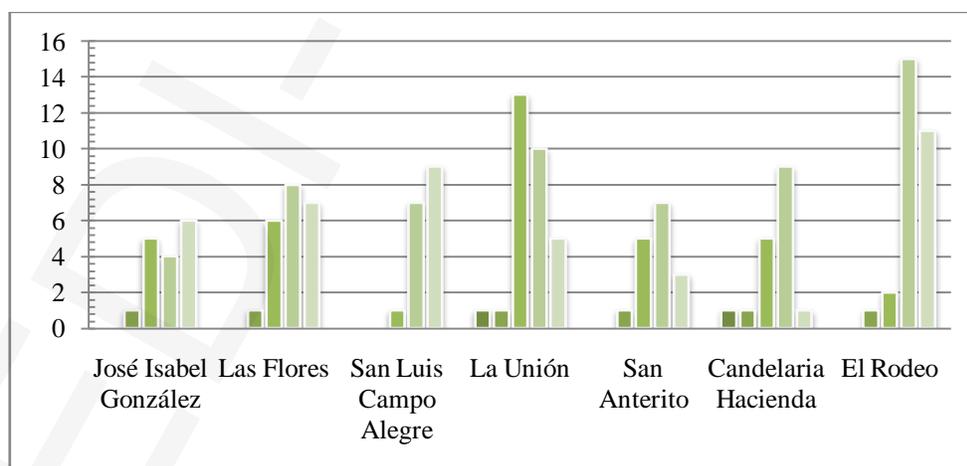
Esta dimensión será medida con los ítems numerados del 60 al 62, que abarcan lo referente a la percepción de los docentes en cuanto a la proporcionalidad del esfuerzo y el reconocimiento recibido.

Tabla 76. Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas

Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	5	4	6	16
	Las Flores	0	1	6	8	7	22
	San Luis	0	0	1	7	9	17
	Campo Alegre	1	1	13	10	5	30
	La Unión	0	1	5	7	3	16
	Candelaria	1	1	5	9	1	17
	Hacienda	0	1	2	15	11	29
	El Rodeo	0	1	2	15	11	29
	Total	2	6	37	60	42	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 66. Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas



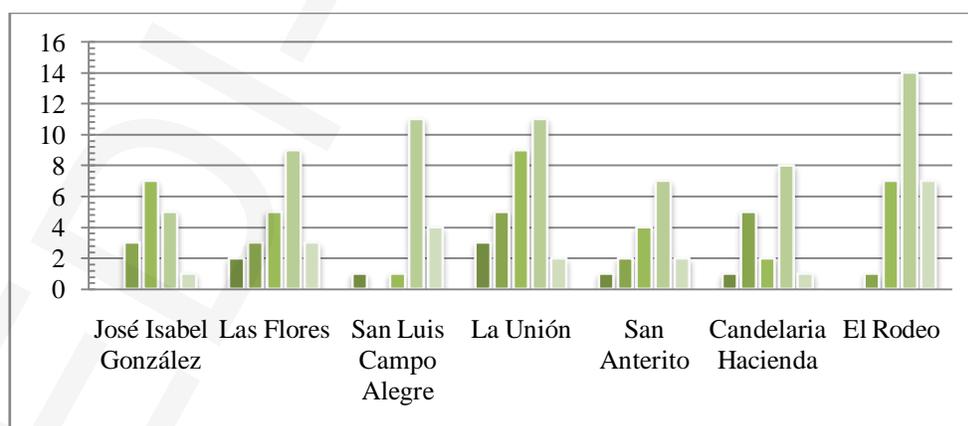
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 77. En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores

En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	3	7	5	1	16
	Las Flores	2	3	5	9	3	22
	San Luis	1	0	1	11	4	17
	Campo Alegre	3	5	9	11	2	30
	La Unión	1	2	4	7	2	16
	Candelaria	1	5	2	8	1	17
	Hacienda	0	1	7	14	7	29
	El Rodeo	8	19	35	65	20	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 67. En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores



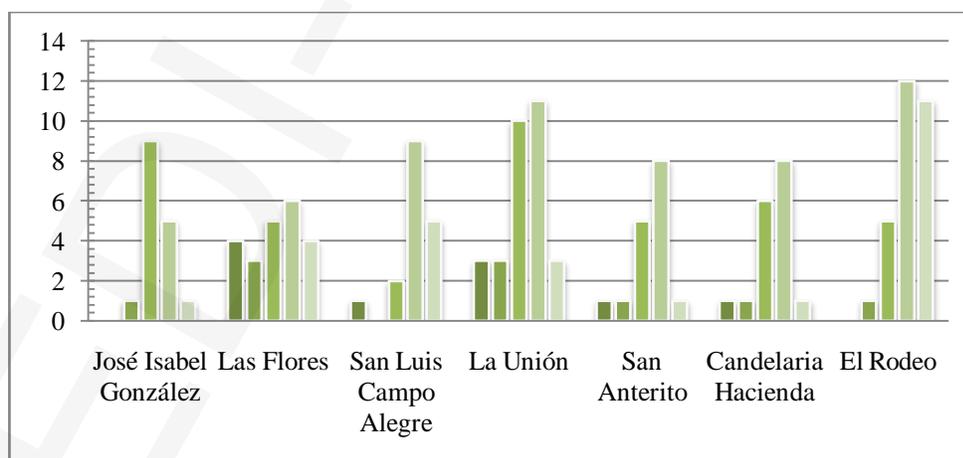
Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 78. En general, creo que el sistema de la institución promueve el ascenso de los trabajadores

En general, creo que el sistema de la institución promueve el ascenso de los trabajadores.		Totalmente en desacuerdo	Relativamente en desacuerdo	Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo).	Relativamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Institución Educativa donde labora	José Isabel González	0	1	9	5	1	16
	Las Flores	4	3	5	6	4	22
	San Luis Campo Alegre	1	0	2	9	5	17
	La Unión	3	3	10	11	3	30
	San Anterito	1	1	5	8	1	16
	Candelaria Hacienda	1	1	6	8	1	17
	El Rodeo	0	1	5	12	11	29
	Total	10	10	42	59	26	147

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Gráfico 68. En general, creo que el sistema de la institución promueve el ascenso de los trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de las Instituciones Educativas del Municipio de Lorica.

Tabla 79. Media, desviación estándar y varianza de las dimensiones.

Dimensión	Media	Desviación Estándar	Varianza
Trabajo Personal	4.86	0.388	0.151
Orgullo de Pertenencia	4.76	0.518	0.268
Administración	4.37	0.787	0.619
Trabajo en Equipo	3.31	0.606	0.367
Supervisión	4.47	0.743	0.552
Comunicación	4.48	0.752	0.566
Capacitación y Desarrollo	2.68	0.51	0.26
Ambiente Físico y Cultural	2.5	0.528	0.279
Promoción	3.93	0.845	0.714

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

De acuerdo con el cuadro anterior, se pueden clasificar las distintas dimensiones teniendo en cuenta el valor de la media para cada una de ellas, dentro de las dimensiones con un puntaje mayor que dos y menor que tres se encuentran Ambiente Físico y Cultural y Capacitación y Desarrollo. Dimensiones con una media mayor que tres y menor que cuatro: Trabajo en Equipo y Promoción. Dimensiones con una media por encima de cuatro: Administración, Supervisión, Comunicación, Orgullo de Pertenencia y Trabajo Personal

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 81. Correlación de Spearman de las dimensiones del estilo de liderazgo directivo

		Influencia idealizada atribuida	Influencia idealizada conductual	Motivación Inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por Excepción Activa	Dirección por Excepción Pasiva	Laissez-Faire
Influencia idealizada atribuida	Coeficiente	1								
	Significancia									
	n		7							
Influencia idealizada conductual	Coeficiente	0.817	1							
	Significancia	0.025								
	n	7		7						
Motivación Inspiracional	Coeficiente	0.973	0.870	1						
	Significancia	0.000	0.011							
	n	7	7		7					
Estimulación intelectual	Coeficiente	0.873	0.844	0.853	1					
	Significancia	0.010	0.017	0.015						
	n	7	7	7		7				
Consideración individualizada	Coeficiente	0.743	0.583	0.722	0.853	1				
	Significancia	0.056	0.169	0.067	0.015					
	n	7	7	7	7		7			
Recompensa contingente	Coeficiente	0.963	0.781	0.953	0.746	0.600	1			
	Significancia	0.000	0.038	0.001	0.054	0.154				
	n	7	7	7	7	7		7		
Dirección por Excepción	Coeficiente	0.845	0.697	0.917	0.755	0.716	0.812	1		
	Significancia	0.017	0.082	0.004	0.050	0.071	0.027			

Activa	n	7	7	7	7	7	7	7		
Dirección por Excepción Pasiva	Coeficiente	-0.545	-0.339	-0.440	-0.645	-0.771	-0.481	-0.309	1	
	Significancia	0.205	0.456	0.323	0.117	0.043	0.274	0.500		
	n	7	7	7	7	7	7	7	7	
Laissez-Faire	Coeficiente	-0.345	-0.413	-0.275	-0.491	-0.578	-0.302	-0.027	0.836	1
	Significancia	0.448	0.357	0.550	0.263	0.174	0.510	0.954		
	n	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

4.3. Discusión de los Resultados (cuantitativa)

Generalidades de las Instituciones Educativas Objetos de Estudio

Tabla No11 y Gráfico No1: En los resultados de las encuestas realizadas se evidencia que la mayoría de la población docente se encuentra en un rango entre los 41 y 50 años de edad, encontrándose en etapa de adultez, según el ciclo de vida establecido en Colombia. (Ministerio de Salud y Protección Social , 2021)

Tabla No12 y Gráfico No2: Se observa claramente que en su mayoría los docentes pertenecientes a las instituciones objeto de estudio se encuentran nombrados en propiedad.

Tabla No13 y Gráfico No3: De la muestra seleccionada se observa que la mayoría labora en el nivel de básica y media, seguido por el nivel de primaria y en menor proporción por el nivel preescolar.

Tabla No14 y Gráfico No4: La mayoría de los docentes encuestados tienen más de 15 años de labor docente, aunque también hay una cantidad considerable de docentes con experiencias entre los 6 y 10 años y 11 a 15 años de labor docente.

Tabla No15 y Gráfico No5: Del total de docentes encuestados el 72% tienen un nivel de formación profesional, seguido por el nivel de maestría con un 22% .

Dimensión 1: Trabajo Personal

Tabla No16 y Gráfico No6: Del total de docentes encuestados la gran mayoría (71%) respondió estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación “El trabajo es interesante” lo que evidencia su complacencia en cuanto a la labor que desarrollan como docentes.

Tabla No17 y Gráfico No7: En cuanto a la afirmación “Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos” el 69% respondió estar “Totalmente de acuerdo”. Por lo que se evidencia que al interior de las instituciones objeto de estudio

se encuentran bien establecidos los roles, funciones y propósitos para el cargo docente.

Tabla No18 y Gráfico No8: El 82% de los docentes manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación “Me siento tranquilo y capaz de cumplir con las obligaciones que tengo a mi cargo”. Es importante resaltar la suficiencia que sienten los docentes en cuanto a la tenencia de competencias necesarias para desarrollar su labor, aspecto importante para la promoción del saber entre sus estudiantes.

Tabla No19 y Gráfico No9: En el ítem que afirma “Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo” la mayoría de los docentes manifestó estar “Relativamente de acuerdo” con esta afirmación, esto puede deberse a que se ven limitados para el desarrollo de algunas iniciativas bien sea por la disponibilidad de materiales, recursos, espacios y por la aprobación de los superiores.

Tabla No20 y Gráfico No10: A la afirmación “Tengo la libertad para organizar mi trabajo” la mayoría de los docentes respondieron que se encuentran “Totalmente de acuerdo” con ello, esto evidencia su sentimiento de autonomía en cuanto a la planificación y estructuración de su área.

Tabla No21 y Gráfico No11: El 46% de los docentes manifestaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación “Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo”, del mismo modo otro 46% afirmó estar “Relativamente de acuerdo” con ello. Dejando ver que algunos sienten que no gozan de la autonomía suficiente para desarrollar su labor docente.

Tabla No22 y Gráfico No12: A la afirmación “Propongo mis propias actividades de trabajo” la gran mayoría respondió estar “Totalmente de acuerdo” con esto. Evidenciando que existe cierta libertad para plantear y presentar las actividades que desarrollarán en su ejercicio laboral.

Tabla No23 y Gráfico No13: La mayoría de los docentes encuestados manifestaron estar “Relativamente de acuerdo” con la afirmación “Determino los estándares de ejecución de mi trabajo”. Esto puede deberse a que a pesar de que los docentes son libres de escoger las actividades a realizar para contribuir al desarrollo de la institución, es el evaluador (el rector) quién determina los estándares con los que calificará el trabajo realizado por el docente.

Tabla No24 y Gráfico No14: A la afirmación “Creo que muchos factores externos tienen influencia en la eficiencia con la que llevo a cabo mi labor” la gran mayoría de las respuestas docentes se encuentran situadas en la escala valorativa de “Relativamente de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” en ese orden. Esto puede deberse a que estos docentes se desarrollan su labor en un entorno rural, donde la disponibilidad de recursos didácticos y económicos en las instituciones son limitados, además de esto el mismo contexto en el que se desenvuelven los estudiantes dificultan llevar a cabo la práctica docente en óptimas condiciones.

Tabla No25 y Gráfico No15: La gran mayoría, aproximadamente el 67% de los docentes manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación “Creo que el trabajo que realizo es trascendente”. Reflejando que para estos su labor es significativa y con consecuencias muy importantes.

Dimensión 2: Orgullo de Pertenencia

Tabla No26 y Gráfico No16: A la afirmación “Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad” la mayoría de los docentes (63%) contestó estar “Totalmente de acuerdo”, esto refleja el vínculo que los docentes han formado con la I.E donde laboran, además de la conexión con la comunidad a la que sirven.

Tabla No27 y Gráfico No 17: La mayoría de los docentes afirmaron estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación “Creo que la misión que la institución

tiene es muy trascendente para la sociedad”, lo anterior es positivo ya que estimula un ambiente laboral productivo y colaborativo debido a que el docente interioriza y se apropia de la misión de la institución direccionando sus esfuerzos a dar cumplimiento a esta.

Tabla No28 y Gráfico No 18: En el ítem que afirma “Me siento muy orgulloso de trabajar en un institución que prácticamente carece de conflictos internos” se observa una distribución similar en dos de las escalas valorativas, el 36,73% de los docentes respondió estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación, por otro lado, el 36,05% respondió estar “relativamente de acuerdo” con la misma, también hay porcentaje significativo de docentes que ha afirmado estar “Indeciso” con esta afirmación. Esto revela que al interior de las I.E se vive tensión por los conflictos que se pueden llegar a presentar entre los miembros de la misma, por lo que se debe estimular una comunicación clara y empática que coadyuve a la creación de un ambiente laboral cómodo y positivo.

Tabla No29 y Gráfico No 19: La gran mayoría de los docentes encuestados manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación “Me siento altamente identificado con los valores de la institución”. Esto es de suma importancia, ya que son los valores institucionales los que orientan el actuar de los miembros de la I.E, esto se traduce en la creación de una perspectiva clara que genera confianza y credibilidad al interior de la institución y en general con los miembros de la comunidad educativa.

Tabla No30 y Gráfico No 20: El 76% de los docentes expresó estar “Totalmente de acuerdo” con el ítem “Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución”, haciendo manifiesta la voluntad de alcanzar resultados de calidad.

Tabla No31 y Gráfico No 21: A la afirmación “En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución” el 74% de los docentes encuestados contestaron estar “Totalmente de acuerdo”. Es decir, que a nivel general los docentes han creado un

vínculo con la I.E y la comunidad, lo que contribuye a mantener los niveles de motivación y compromiso.

Dimensión 3: Administración

Tabla No32 y Gráfico No 22: En cuanto al ítem que plantea “En la institución los trabajos están bien definidos y organizados”, la mayoría de los docentes afirmaron estar “Relativamente de acuerdo”. En referencia a la organización y definición del trabajo, el papel del líder es fundamental, debido a que es él el encargado de delegar funciones y definir hacia dónde y cómo se dirige el grupo, incentivando en los miembros de su equipo un sentimiento de cohesión y colaboración que permita realizar las tareas de modo eficiente.

Tabla No33 y Gráfico No23: La mayoría de los docentes encuestados (48%) afirmaron estar “Totalmente de acuerdo” en lo referente a la afirmación “En la institución está claro quién debe tomar las decisiones”. Es decir que al interior de estas instituciones se tiene definida la estructura jerárquica y se tiene claridad sobre quién determina el rumbo de la institución. Aunque es de resaltar que más de la mitad de los docentes se situaron en otras escalas valorativas en esta afirmación, es decir, existe confusión entre la mayoría de los docentes en lo referente a la selección del curso de las acciones al interior de la institución.

Tabla No34 y Gráfico No24: En el ítem “La institución se preocupa de que tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno” el 44% de los docentes respondió estar “Totalmente de acuerdo” lo que deja un porcentaje significativo de docentes distribuidos en valoraciones como “Relativamente de acuerdo”, “Indeciso”, “Relativamente de desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, y que por lo tanto consideran que no existe una definición clara de tareas, responsabilidades y autoridad en la institución.

Tabla No35 y Gráfico No25: La mayoría de los docentes (el 42%) afirmó estar “Relativamente de acuerdo” con la afirmación “Las ideas nuevas se toman en cuenta, no existen demasiadas reglas, detalles administrativos o trámites que cumplir”, seguido por un 23% de docentes que se ubican en la escala valorativa “Indeciso (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo)”. Esto evidencia la presión normativa a la que están expuestos los docentes por parte de la autoridad educativa, dificultando el llevar a cabo ciertas iniciativas a causa de la creciente importancia que se le da al documentar ante el actuar.

Tabla No36 y Gráfico No26: Las actividades de planeación y organización son el eje de las I.E, debido a que en ellas se plantean actividades y estrategias a implementar para dar cumplimiento a la misión y objetivos institucionales. A la afirmación “En la institución se trabaja de forma organizada y planificada”, el 43% de los docentes afirmó estar “Relativamente de acuerdo”, mientras que el 34% de los docentes manifestó estar “Totalmente de acuerdo”.

Tabla No37 y Gráfico No27: A l ítem “En la institución hay mucha confianza en la responsabilidad individual” la mayoría de los docentes (el 42%) respondió estar “Totalmente de acuerdo”, un porcentaje considerable (37%) afirmó estar “Relativamente de acuerdo” con esto.

Dimensión 4: Trabajo en Equipo

Tabla No 38 y Gráfico No28: La valoración que el mayor número de docentes escogió para responder a la afirmación “Las personas que trabajan en la institución se ayudan mutuamente” es “Totalmente de acuerdo” con un 46% de los encuestados, aunque también un número considerable de docentes (40%) respondió estar “Relativamente de acuerdo” con esto.

Tabla No 39 y Gráfico No29: La mayoría de los docentes (44%), respondió estar “Relativamente de acuerdo” con el ítem “Las personas que trabajan en la institución

se llevan bien entre sí”, reflejando que al interior de las instituciones el ambiente laboral entre compañeros puede llegar a ser tenso y propenso a conflictos, debido a diferencias de opinión, inconformismo o rivalidades, que dificultan el logro de los objetivos institucionales, en este sentido una buena política de resolución de conflictos es fundamental. También cabe resaltar que un número significativo de docentes (41%) aseguró estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación.

Tabla No 40 y Gráfico No30: A la afirmación “El equipo docente trabaja de manera coordinada para alcanzar las metas comunes” la mayoría de los docentes respondió estar “Totalmente de acuerdo”, evidenciando que a pesar de los posibles conflictos que puedan llegar a existir entre el cuerpo docentes, son capaces de dejarlos de lado para trabajar en forma conjunta a favor de la institución. Es preciso enfatizar que la segunda escala con más puntuación en este ítem es “Relativamente de acuerdo”.

Tabla No 41 y Gráfico No31: En la pregunta “Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución” la gran mayoría de los docentes manifestaron estar “Totalmente de acuerdo”.

Tabla No 42 y Gráfico No32: En cuanto al ítem que enuncia “Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden al ámbito de trabajo”, la valoración con mayor frecuencia es “Totalmente de acuerdo” con un 48%, seguida por “Relativamente de acuerdo” con 38%.

Tabla No 43 y Gráfico No33: a la afirmación que expresa “En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales” la mayoría de los docentes contestó estar “Totalmente de acuerdo”, esto refleja que las relaciones interpersonales entre colegas al interior de las instituciones por lo general son buenas, lo que favorece el trabajo en equipo.

Tabla No 44 y Gráfico No34: La mayoría de los docentes respondió estar “Totalmente de acuerdo con la afirmación que enuncia “La dirección de esta institución tiene confianza para delegar responsabilidades”. Delegar es crucial cuando se debe optimizar el tiempo y abordar de manera eficiente las tareas, para esto el líder debe ceder en cierta medida el control y confiar en las competencias de su equipo de trabajo, esto coadyuva a que los colaboradores se movilicen en busca del valor añadido.

Dimensión 5: Supervisión

Tabla No45 y Gráfico No35: a la afirmación “La dirección de esta institución me orienta sobre el trabajo que tengo que desarrollar”, los docentes respondieron con mayor frecuencia estar “Totalmente de acuerdo”, el 44% de los docentes se ubicó en esta valoración, seguido por un 35% que respondió estar “Relativamente de acuerdo” con la afirmación. Esto refleja que la mayoría de los docentes está conforme con la orientación que brinda la dirección de la I.E.

Tabla No46 y Gráfico No36: La mayoría de los docentes, aproximadamente el 46% respondió estar “Totalmente de acuerdo” con el ítem que enuncia “La dirección de esta institución valora mi trabajo”, cabe resaltar que un porcentaje considerable de docentes (34%) respondió estar “Relativamente de acuerdo” con esa afirmación. Este aspecto en particular es esencial para la motivación del personal, al reconocer el esfuerzo y el trabajo bien hecho, las personas tienden a aumentar el compromiso y apropiarse de sus funciones, esto a su vez se traduce en un aumento de productividad.

Tabla No47 y Gráfico No37: En el ítem “La dirección de esta institución sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona” vemos una distribución muy similar de docentes ubicados en la valoración “Totalmente de acuerdo” (38%) y Relativamente de acuerdo (37%). Es importante recordar que el objetivo de la crítica lejos de destruir es enseñar, si la intención es mejorar la situación el líder debe tener la audacia suficiente para realizar la crítica en el momento adecuado, con prudencia y

diplomacia, el mal manejo de las críticas es un aspecto que afecta negativamente el clima organizacional.

Tabla No48 y Gráfico No38: En cuanto a la afirmación “La dirección de esta institución me felicita cuando realizo bien mi trabajo”, solo el 33% de los docentes respondió estar “Totalmente de acuerdo”, otro 33% se ubicó en la valoración “Relativamente de acuerdo” y el resto de los docentes se inclinaron por valoraciones como “Indeciso”, “Relativamente en desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”. Esto evidencia que son pocos los docentes que consideran que su esfuerzo, dedicación y buenas prácticas son apreciados por la dirección.

Tabla No49 y Gráfico No39: La gran mayoría de los docentes (65%) respondió estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación que enuncia “El director de esta institución me trata con respeto absoluto”, demostrando que el trato al interior de las I.E es en su mayoría respetuoso, tolerante y considerado.

Tabla No50 y Gráfico No40: Al ítem “El director me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo” la mayoría de los docentes manifestó estar “Totalmente de acuerdo”, de esta manera se puede suponer que existe una clara organización en cuanto a los roles y tareas que cumple cada miembro en la institución.

Tabla No51 y Gráfico No41: La mayoría de los docentes expresó estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación “En general, creo que el director es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden”. En el resultado de este ítem queda manifiesta la confianza de los colaboradores en relación con las competencias de su rector para dirigir a la I.E.

Tabla No52 y Gráfico No42: La escala valorativa que con mayor frecuencia escogieron los docentes para expresar su sentir en cuanto al ítem que enuncia “La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas” fue “Relativamente de acuerdo”. Para los docentes la satisfacción laboral

va mucho más allá de los logros profesionales o la remuneración, también influye en gran medida el trato personal, por tanto, sentir apoyo, respeto, empatía y afecto en su entorno laboral puede repercutir positivamente en su satisfacción laboral, motivación y productividad.

Tabla No53 y Gráfico No43: En cuanto a la afirmación “El director motiva y estimula para realizar el trabajo de manera entusiasta, generando un ambiente agradable en la institución” la mayor frecuencia (el 40%) la obtuvo la escala valorativa “Totalmente de acuerdo”, a pesar de esto es claro que el 60% de los docentes restantes se inclinaron por otras escalas valorativas, esto evidencia que la mayoría de los docentes perciben falencias en cuanto al adecuado estímulo y motivación que reciben de la dirección.

Tabla No54 y Gráfico No44: Al ítem “La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa” la mayoría de los docentes (38%) respondió estar “Totalmente de acuerdo”, seguido por la escala valorativa “Relativamente de acuerdo” (35%). Teniendo en cuenta estos porcentajes, es necesario reforzar los procesos comunicativos al interior de las I.E, sabiendo que la comunicación efectiva contribuye a la mejora de la productividad.

Dimensión 6: Comunicación

Tabla No55 y Gráfico No45: La escala valorativa que con mayor frecuencia escogieron los docentes para responder al ítem que enuncia “La información que solicito me llega de manera oportuna” fue “Relativamente de acuerdo”. Solo el 36% de los docentes afirmó estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación, evidenciando falencias en este proceso fundamental para el óptimo funcionamiento de las I.E.

Tabla No56 y Gráfico No46: En cuanto a la afirmación “La información que solicito, tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis

necesidades” la mayoría de los docentes respondió estar “Relativamente de acuerdo”, nuevamente un porcentaje similar al del ítem anterior (37%) respondió estar “Totalmente de acuerdo”.

Tabla No57 y Gráfico No47: Al ítem que afirma “Las órdenes e información que recibimos los trabajadores, son congruentes y no tienen contradicciones”, la mayoría de los docentes respondió estar “Relativamente de acuerdo”. Solo el 27% de ellos expresó estar “Totalmente de acuerdo” con que las órdenes y la información que se les transmite no son contradictorias. Claramente se hace necesario evaluar la manera en que se lleva a cabo el proceso comunicativo al interior de las I.E; debido a que puede estar afectando, la motivación, rendimiento y satisfacción de los docentes.

Tabla No58 y Gráfico No48: Solo el 38% de los docentes respondió estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación “Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente”. De manera similar 38% de los docentes manifestaron estar “Relativamente de acuerdo” con esta afirmación; esto refleja que la información que reciben los docentes no siempre es pertinente, adecuada o conveniente para orientar el curso de sus acciones.

Tabla No59 y Gráfico No49: La escala valorativa que con mayor frecuencia eligieron los docentes para responder a la afirmación “En la institución se nos alienta a dar nuestra opinión, aunque discrepe de la opinión de la dirección” fue “Relativamente de acuerdo”. Solo el 36% de los docentes manifiestan estar “Totalmente de acuerdo” con esta afirmación. De manera que la gran mayoría de los docentes consideran que el flujo de información ascendente (de docentes a directivos) no es óptimo. Los docentes perciben cierto nivel de censura, por lo que no logran emitir su opinión libremente.

Tabla No60 y Gráfico No50: A la afirmación “En la institución se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo” los docentes respondieron con mayor frecuencia estar “Totalmente de acuerdo” con un porcentaje del 43%.

Tabla No61 y Gráfico No51: La gran mayoría de los docentes manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación “Tengo claridad del conducto regular que debo emplear para solucionar situaciones que se presenten en la institución”, sugiriendo que se han comunicado adecuadamente protocolos de actuación y conductos a seguir para mediar y contribuir a la solución de estas situaciones.

Tabla No62 y Gráfico No52: La valoración que con mayor frecuencia escogieron los docentes para manifestar su opinión sobre la afirmación “En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad” fue “Totalmente de acuerdo”. Cabe resaltar que solo el 40% de los docentes se inclinaron por esta valoración, esto refleja que el proceso comunicativo no es óptimo y debe reforzarse de manera que coadyuve al rendimiento de los docentes y al clima institucional en general.

Tabla No63 y Gráfico No53: A la afirmación “La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa”, los docentes respondieron con mayor frecuencia estar “Totalmente de acuerdo” con un porcentaje del 38%. El bajo número de docentes que manifiesta estar “Totalmente de acuerdo” con la anterior información, permite percibir la insatisfacción de los mismos con respecto a la exactitud y pertinencia con la que se lleva a cabo el proceso comunicativo en la I.E.

Dimensión 7: Capacitación y Desarrollo

Tabla No64 y Gráfico No54: A la afirmación “Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal” la mayoría de los docentes respondió estar “Relativamente de acuerdo” con un porcentaje del 42%; solo el 23% de los docentes manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con el ítem. Teniendo en cuenta el bajo porcentaje de docentes que está conforme con la capacitación que brinda la institución, se debe evaluar y valorar si la capacitación brindada es la adecuada para satisfacer las necesidades de los docentes.

Tabla No65 y Gráfico No55: En cuanto al ítem que enuncia “En esta institución se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales”, nuevamente de la mayoría de los docentes expresó estar “Relativamente de acuerdo” y de manera similar al ítem anterior un porcentaje menor (31%) indicó estar “Totalmente de acuerdo”.

Tabla No66 y Gráfico No56: La valoración que con mayor frecuencia los docentes eligieron para dar respuesta a la afirmación “En esta institución se nos mantiene informados sobre materias que deberíamos saber” es “Relativamente de acuerdo”. Por otro lado el 29% de los docentes manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con el ítem en cuestión. Una vez más se observa que la gran mayoría de los docentes no se encuentra del todo conforme con el proceso de capacitación que se les brinda.

Tabla No67 y Gráfico No57: A la afirmación “La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia” la mayoría de los docentes respondió estar “Relativamente de acuerdo”, solo el 18% de los docentes manifestó estar “Totalmente de acuerdo”. En este ítem nuevamente se corrobora el inconformismo de los docentes con respecto a la capacitación que reciben, en este caso específicamente el descontento se genera por la obsolescencia de la información y la incongruencia de esta con relación al contexto actual.

Tabla No68 y Gráfico No58: En cuanto al ítem que enuncia “Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero”, la valoración que con mayor frecuencia escogieron los docentes para dar respuesta a esta fue “Relativamente de acuerdo”.

Tabla No69 y Gráfico No59: A la afirmación “La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados a desarrollo integral de las personas”, la mayoría de los docentes respondió estar “Relativamente de acuerdo” con un porcentaje del 39%, seguido por el 29% que respondió estar “Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo)”, mientras que solo el 9% manifestó estar “Totalmente de

acuerdo”. Con las respuestas a esta afirmación. Se observa claramente que los docentes requieren recibir formación que vaya más allá de la simple aplicación de técnicas de enseñanza, de manera que esta formación contribuya al aumento de la satisfacción de estos, al propiciar el desarrollo de capacidades y aspectos personales que le permitan un mejor desempeño.

Dimensión 8: Ambiente Físico y Cultural

Tabla No70 y Gráfico No60: Al ítem que enuncia “El espacio físico en que laboro, siempre está limpio” la mayoría de los docentes respondió estar “Relativamente de acuerdo”. Trabajar en un ambiente limpio promueve la productividad y la eficacia, teniendo en cuenta que solo el 20% de los docentes están “Totalmente de acuerdo” con la afirmación; se debe fomentar en mayor medida una cultura de limpieza entre los miembros de la comunidad educativa.

Tabla No71 y Gráfico No61: La mayoría de los docentes respondió estar “Indeciso (ni de acuerdo ni en desacuerdo)” con un porcentaje del 27% en lo que respecta a la afirmación “La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado”. Por otro lado, solo el 9% de los docentes encuestados consideran que los equipos y materiales didácticos con los que cuentan son modernos y están en buen estado. En este ítem queda manifiesto el descontento de los docentes en lo que refiere a los medios y recursos con los que cuentan para desarrollar su labor y llevar a cabo de manera óptima el proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto educativo.

Tabla No 72 y Gráfico No62: En cuanto a la afirmación “Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución” la gran mayoría de los docentes respondieron estar “Totalmente en desacuerdo”, dejando en evidencia la poca o nula preparación que poseen las I.E en cuanto a seguridad, prevención y gestión de riesgos y desastres. Resulta preocupante esta situación, teniendo en cuenta que se trata de I.E ubicadas en zonas rurales, donde el acceso se dificulta y el tiempo

de respuesta de los grupos de apoyo y centros de atención son largos, por tanto la atención oportuna de estas situaciones y asunción de comportamientos adecuados por parte de la comunidad educativa pueden prevenir o mitigar el impacto de las mismas.

Tabla No73 y Gráfico No63: Al ítem “Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores” solo el 28% de los docentes respondió estar “Totalmente de acuerdo” con esta afirmación. Resulta inquietante que el 72% de los docentes manifiesten que son conocedores de casos de abuso de poder al interior de las I.E, definitivamente es un factor que debe estudiarse, ya que se puede estar confundiendo el ejercicio de la autoridad de la dirección con la imposición de normas o comportamientos que desde su privilegio logran exigir.

Tabla No74 y Gráfico No64: En relación con la afirmación “Nunca he escuchado quejas de acoso sexual” la valoración que con mayor frecuencia escogieron los docentes fue “Totalmente de acuerdo” con un 46%, aunque no deja de ser preocupante que más de la mitad de los docentes (54%) tengan conocimiento de casos de acoso sexual al interior de las I.E.

Tabla No75 y Gráfico No65: Al ítem “En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral” la valoración que con mayor frecuencia escogieron los docentes para dar respuesta al ítem es “Relativamente de acuerdo”, solo el 33% de los docentes considera que la afirmación se cumple para la I.E donde labora.

Dimensión 9: Promoción

Tabla No76 y Gráfico No66: A la afirmación que expresa “Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas”, la mayoría de los docentes manifestó estar “Relativamente de acuerdo”. Solo el 28% de los docentes manifestó estar “Totalmente de acuerdo”, por tanto sería prudente ajustar

la política de promoción e incentivos, de forma que realmente el docente perciba las recompensas sociales y psicológicas.

Tabla No77 y Gráfico No67: Con respecto al ítem “En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores” la valoración que con mayor frecuencia escogieron los docentes para dar respuesta a esta fue “Relativamente de acuerdo”. Solo el 13% de los docentes manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con la afirmación. Dejando en evidencia la insatisfacción de estos en cuanto al sistema de incentivos de la dirección y la imparcialidad para otorgarlos.

Tabla No78 y Gráfico No68: Los docentes respondieron con mayor frecuencia estar “Relativamente de acuerdo” con la afirmación “En general, creo que el sistema de la institución promueve el ascenso de los trabajadores”, solo el 17% de los docentes manifestó estar “Totalmente de acuerdo” con la pertinencia del sistema de promoción. Se debe valorar la manera en la que se lleva a cabo la promoción y el otorgamiento de incentivos, ya que la correcta operacionalización de este sistemacoadyuva al aumento de la motivación del personal, la confianza en la I.E, mejora el clima laboral y contribuye al aumento de la productividad docente.

Dimensiones de clima laboral en el instrumento aplicado a los docentes.

Tabla 82. Matriz de correlación

RANGO	MAGNITUD
0.81-1.00	Muy Alta
0.61-0.80	Alta
0.41-0.60	Moderada
0.21-0.40	Baja
0.01-0.20	Muy Baja

Fuente: Bolívar, 2007 citado en López Moreno 2012

A continuación, se muestran las hipótesis específicas del estudio y su respectiva comprobación.

Regla de decisión: Si $\rho < 0.05$ se rechaza H_0 .

Regla de decisión: Si $\rho > 0.05$ se acepta H_0 .

Tabla 83. Correlación del trabajo personal con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.

Correlación del trabajo personal con el resto de las dimensiones del clima laboral	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Trabajo personal / Orgullo de pertenencia	0.000	<i>Se acepta H_0</i>	0.551	0.41-0.60	Moderada
Trabajo personal / Administración	0.000	<i>Se acepta H_0</i>	0.459	0.41-0.60	Moderada

Trabajo personal / Trabajo en equipo	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.442	0.41-0.60	Moderada
Trabajo personal / Supervisión	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.460	0.41-0.60	Moderada
Trabajo personal / Comunicación	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.509	0.41-0.60	Moderada
Trabajo personal / Capacitación y desarrollo	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.425	0.41-0.60	Moderada
Trabajo personal / Ambiente físico y cultural	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.345	0.21-0.40	Baja
Trabajo personal / Promoción	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.389	0.21-0.40	Baja

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 84. Correlación del orgullo de pertenencia con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.

Correlación del orgullo de pertenencia con el resto de las dimensiones del clima laboral	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Orgullo de pertenencia / Administración	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.685	0.61-0.80	Alta
Orgullo de pertenencia / Trabajo en equipo	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.723	0.61-0.80	Alta
Orgullo de pertenencia / Supervisión	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.697	0.61-0.80	Alta
Orgullo de pertenencia / Comunicación	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.707	0.61-0.80	Alta
Orgullo de pertenencia / Capacitación y desarrollo	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.608	0.41-0.60	Moderada
Orgullo de pertenencia / Ambiente físico y cultural	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.608	0.41-0.60	Moderada
Orgullo de pertenencia / Promoción	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.634	0.61-0.80	Alta

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 85. Correlación de la administración con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.

Correlación de la administración con el resto de las dimensiones del clima laboral	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Administración / Trabajo en equipo	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.748	0.61-0.80	Alta
Administración / Supervisión	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.792	0.61-0.80	Alta
Administración / Comunicación	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.811	0.81-1.00	Muy Alta
Administración / Capacitación y desarrollo	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.726	0.61-0.80	Alta
Administración / Ambiente físico y cultural	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.604	0.41-0.60	Moderada
Administración / Promoción	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.586	0.41-0.60	Moderada

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 86. Correlación del trabajo en equipo con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.

Correlación del trabajo en equipo con el resto de las dimensiones del clima laboral	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Trabajo en equipo / Supervisión	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.742	0.61-0.80	Alta
Trabajo en equipo / Comunicación	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.719	0.61-0.80	Alta
Trabajo en equipo / Capacitación y desarrollo	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.650	0.61-0.80	Alta
Trabajo en equipo /	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.608	0.41-0.60	Moderada

Ambiente físico y cultural					
Trabajo en equipo / Promoción	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.564	0.41-0.60	Moderada

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 87. Correlación de la supervisión con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.

Correlación de la supervisión con el resto de las dimensiones del clima laboral	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Supervisión / Comunicación	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.882	0.81-1.00	Muy Alta
Supervisión/ Capacitación y desarrollo	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.793	0.61-0.80	Alta
Supervisión / Ambiente físico y cultural	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.661	0.61-0.80	Alta
Supervisión / Promoción	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.665	0.61-0.80	Alta

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 88. Correlación de la comunicación con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.

Correlación de la comunicación con el resto de las dimensiones del clima laboral	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Comunicación / Capacitación y desarrollo	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.809	0.81-1.00	Alta
Comunicación / Ambiente físico y cultural	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.655	0.61-0.80	Alta
Comunicación / Promoción	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.680	0.61-0.80	Alta

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 89. Correlación de la capacitación y desarrollo con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.

Correlación de la capacitación y desarrollo con el resto de las dimensiones del clima laboral	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Capacitación y desarrollo / Ambiente físico y cultural	0.000	<i>Se acepta H_0</i>	0.717	0.61-0.80	Alta
Capacitación y desarrollo / Promoción	0.000	<i>Se acepta H_0</i>	0.702	0.61-0.80	Alta

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 90. Correlación del ambiente físico y cultural con las otras dimensiones presentadas en el estudio de clima laboral de los profesores.

Correlación del ambiente físico y cultural con el resto de las dimensiones del clima laboral	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Ambiente físico y cultural / Promoción	0.000	<i>Se acepta H_0</i>	0.656	0.61-0.80	Alta

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Dimensiones del estilo de liderazgo en el instrumento aplicado a los rectores.

Tabla 91. Correlación de la influencia idealizada atribuida con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.

Correlación de la influencia idealizada atribuida con el resto de las dimensiones del estilo de liderazgo rector	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Influencia idealizada atribuida/ Influencia idealizada conductual	0.025	<i>Se acepta Ha</i>	0.817	0.81-1.00	Muy Alta
influencia idealizada atribuida/ Motivación inspiracional	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.973	0.81-1.00	Muy Alta
Influencia idealizada atribuida/ Estimulación intelectual	0.010	<i>Se acepta Ha</i>	0.873	0.81-1.00	Muy Alta
Influencia idealizada atribuida/ Consideración individualizada	0.056	<i>Se rechaza Ha</i>	0.743	0.61-0.80	Alta
Influencia idealizada atribuida/ Recompensa contingente	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.963	0.81-1.00	Muy Alta
Influencia idealizada atribuida / Dirección por excepción activa	0.017	<i>Se acepta Ha</i>	0.845	0.81-1.00	Muy Alta
Influencia idealizada atribuida/ Dirección por excepción pasiva	0.205	<i>Se rechaza Ha</i>	-0.545	0.01-0.20	Muy Baja
Influencia idealizada atribuida/ Laissez-Faire	0.000	<i>Se acepta Ha</i>	0.389	0.21-0.40	Baja

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 92. Correlación de la influencia idealizada conductual con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.

Correlación de la influencia idealizada conductual con el resto de las dimensiones del estilo de liderazgo rector	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Influencia idealizada conductual / Motivación inspiracional	0.011	<i>Se acepta Ha</i>	0.870	0.81-1.00	Muy Alta
Influencia idealizada conductual / Estimulación intelectual	0.017	<i>Se acepta Ha</i>	0.844	0.81-1.00	Muy Alta
Influencia idealizada conductual / Consideración individualizada	0.169	<i>Se rechaza Ha</i>	0.583	0.41-0.60	Moderada
Influencia idealizada conductual / Recompensa contingente	0.038	<i>Se acepta Ha</i>	0.781	0.61-0.80	Alta
Influencia idealizada conductual / Dirección por excepción activa	0.082	<i>Se rechaza Ha</i>	0.697	0.61-0.80	Alta
Influencia idealizada conductual / Dirección por excepción pasiva	0.456	<i>Se rechaza Ha</i>	-0.339	0.01-0.20	Muy Baja
Influencia idealizada conductual / Laissez-Faire	0.357	<i>Se rechaza Ha</i>	-0.413	0.01-0.20	Muy Baja

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 93. Correlación de la motivación inspiracional con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.

Correlación de la motivación inspiracional con el resto de las dimensiones del estilo de liderazgo rector	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
--	----------------------	--	--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------

Motivación inspiracional / Estimulación intelectual	0.015	<i>Se acepta Ha</i>	0.853	0.81-1.00	Muy Alta
Motivación inspiracional / Consideración individualizada	0.067	<i>Se rechaza Ha</i>	0.722	0.61-0.80	Alta
Motivación inspiracional / Recompensa contingente	0.001	<i>Se acepta Ha</i>	0.953	0.81-1.00	Muy Alta
Motivación inspiracional / Dirección por excepción activa	0.004	<i>Se acepta Ha</i>	0.917	0.81-1.00	Muy Alta
Motivación inspiracional / Dirección por excepción pasiva	0.323	<i>Se rechaza Ha</i>	-0.440	0.01-0.20	Muy Baja
Motivación inspiracional / Laissez-Faire	0.550	<i>Se rechaza Ha</i>	-0.275	0.01-0.20	Muy Baja

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 94. Correlación de la estimulación intelectual con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.

Correlación de la estimulación intelectual con el resto de las dimensiones del estilo de liderazgo rector	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Estimulación intelectual / Consideración individualizada	0.015	<i>Se acepta Ha</i>	0.853	0.81-1.00	Muy Alta
Estimulación intelectual / Recompensa contingente	0.054	<i>Se rechaza Ha</i>	0.746	0.61-0.80	Alta
Estimulación intelectual / Dirección por excepción activa	0.050	<i>Se acepta Ha</i>	0.755	0.61-0.80	Alta
Estimulación intelectual / Dirección por excepción pasiva	0.117	<i>Se rechaza Ha</i>	-0.645	0.01-0.20	Muy Baja
Estimulación intelectual / Laissez-Faire	0.263	<i>Se rechaza Ha</i>	-0.491	0.01-0.20	Muy Baja

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 95. Correlación de la consideración individualizada con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.

Correlación de la consideración individualizada con el resto de las dimensiones del estilo de liderazgo rector	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Consideración individualizada / Recompensa contingente	0.154	<i>Se rechaza Ha</i>	0.600	0.41-0.60	Moderada
Consideración individualizada / Dirección por excepción activa	0.071	<i>Se rechaza Ha</i>	0.716	0.61-0.80	Alta
Consideración individualizada / Dirección por excepción pasiva	0.043	<i>Se acepta Ha</i>	-0.771	0.01-0.20	Muy Baja
Consideración individualizada / Laissez-Faire	0.174	<i>Se rechaza Ha</i>	-0.578	0.01-0.20	Muy Baja

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 96. Correlación de la recompensa contingente con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.

Correlación de la recompensa contingente con el resto de las dimensiones del estilo de liderazgo rector	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Recompensa contingente / Dirección por excepción activa	0.027	<i>Se acepta Ha</i>	0.812	0.81-1.00	Muy Alta
Recompensa contingente / Dirección por excepción pasiva	0.274	<i>Se rechaza Ha</i>	-0.481	0.01-0.20	Muy Baja

Recompensa contingente / Laissez-Faire	0.510	<i>Se rechaza H_0</i>	-0.302	0.01-0.20	Muy Baja
---	-------	------------------------------------	--------	-----------	----------

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 97. Correlación de la dirección por excepción activa con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.

Correlación de la dirección por excepción activa con el resto de las dimensiones del estilo de liderazgo rector	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Dirección por excepción activa /Dirección por excepción pasiva	0.500	<i>Se rechaza H_0</i>	-0.309	0.01-0.20	Muy Baja
Dirección por excepción activa /Laissez-Faire	0.954	<i>Se rechaza H_0</i>	-0.027	0.01-0.20	Muy Baja

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Tabla 98. Correlación de la dirección por excepción pasiva con las otras dimensiones presentadas en el estudio del estilo de liderazgo de los rectores.

Correlación de la dirección por excepción pasiva con el resto de las dimensiones del estilo de liderazgo rector	Significancia	Aceptación o rechazo de hipótesis	Correlación de Spearman	Rango de correlación	Magnitud de la Correlación
Dirección por excepción pasiva /Laissez-Faire	0.019	<i>Se acepta H_0</i>	0.836	0.81-1.00	Muy Alta

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las Instituciones Educativas.

Conclusiones

Como resultado del estudio de clima laboral de los docentes, se identificaron nueve dimensiones que permitieron la medición del mismo en las distintas I.E. Dimensión 1. Trabajo personal; que permitió cuantificar la percepción de autonomía de los docentes en el desarrollo de su labor. Dimensión 2. Orgullo de pertenencia; a través de la cual se midió el grado de identificación de los docentes con la I.E donde laboran. Dimensión 3. Administración; mediante la cual se logró establecer el grado de planificación, organización, ejecución y control al interior de la institución. Dimensión 4. Trabajo en equipo; que permitió la medición de la percepción docente en cuanto al nivel de cooperación, cohesión, coordinación, compromiso y confianza entre compañeros de trabajo. Dimensión 5. Supervisión; a través de la cual se estableció el grado de control ejercido por la dirección según la sensación de los docentes. Dimensión 6. Comunicación; mediante la cual se estableció el nivel de efectividad con la que se transmite y recibe la información al interior de la I.E. Dimensión 7. Capacitación y desarrollo; a través de esta dimensión se midió la percepción de los docentes sobre la preocupación de la dirección por brindar oportuna capacitación a estos. Dimensión 8. Ambiente físico y cultural; permitió la medición del nivel de satisfacción de los docentes en cuanto a aspectos locativos, ergonómicos y ambiente humano. Dimensión 9. Promoción, permitió cuantificar la percepción docente en cuanto a la relación de esfuerzo y reconocimiento recibido por parte de la dirección.

De igual manera se identificaron 9 dimensiones, mediante las cuales se consiguió establecer el estilo de liderazgo de los rectores de las I.E. participantes en este estudio. Dimensión 1. Influencia Idealizada Atribuida; permitió la medición de la capacidad del líder para influir en sus seguidores. Dimensión 2. Influencia Idealizada Conductual; a través de la cual se estableció el nivel de influencia de los rectores

sobre la conducta de sus docentes. Dimensión 3. Motivación Inspiracional; mediante la cual se midió el nivel de estímulo de los rectores para animar a la labor de sus docentes. Dimensión 4. Estimulación Intelectual; permitió la estimación del nivel de competencia de los rectores para estimular a sus docentes mediante el planteamiento de nuevas ideas. Dimensión 5. Consideración Individualizada; a través de esta dimensión se midió el grado en que los rectores atienden las necesidades de desarrollo personal de cada docente. Dimensión 6. Recompensa Contingente; permitió medir en qué grado los rectores recompensan o sancionan en función de la ejecución de las metas. Dimensión 7. Dirección por Excepción Activa; permitió la medición del nivel de control sobre la labor docente. Dimensión 8. Dirección por Excepción Pasiva; a través de esta dimensión se midió el nivel de intervención del rector sobre la labor docente. Dimensión 9. Laissez-Faire; favoreció la estimación del grado en que el rector evita tomar decisiones.

También se logró identificar que en opinión de los encuestados, el estilo de liderazgo que caracteriza mayormente a los rectores de la I.E. estudiadas es el liderazgo transformacional, siendo esto un aspecto positivo ya que este estilo de liderazgo se caracteriza por generar cambios favorables en los miembros de la organización, fomentando un ambiente de trabajo con metas claras y propiciando su consecución a través de la promoción de la cooperación, la comunicación y el compromiso de los subordinados, convirtiéndolos en seguidores productivos involucrados activamente en el alcance de las metas institucionales.

En cuanto al clima laboral de los docentes de las instituciones educativas de la margen izquierda de la zona rural del municipio de Lorica, con base en rango y magnitud, se observa, en cuanto a la dimensión Trabajo personal que esta sostiene una correlación moderada con dimensiones como: Orgullo de pertenencia, Administración, Trabajo en equipo, Supervisión, Comunicación y, Capacitación y desarrollo; mientras que con las dimensiones de Ambiente físico y cultural y Promoción la correlación es baja.

Al correlacionar la dimensión Orgullo de pertenencia, se aprecia que esta mantiene altos niveles de correlación con las dimensiones de Administración, Trabajo en equipo, Supervisión y, Comunicación y promoción. Por otra parte, la correlación entre la dimensión Orgullo de pertenencia y las dimensiones Ambiente físico y cultural y, Capacitación y desarrollo es moderada.

Con respecto a la relación existente entre la dimensión Administración con la dimensión de Comunicación, la puntuación obtenida en la correlación de Spearman permite clasificarla según su magnitud como muy alta. La relación de la dimensión Administración con dimensiones como: Trabajo en equipo, Supervisión y, Capacitación y desarrollo se considera alta; por otro lado, la relación que esta dimensión mantiene con dimensiones como Ambiente físico y cultural y Promoción es moderada.

De modo similar, se observa que las correlaciones de la dimensión de Trabajo en equipo con dimensiones como Supervisión, Comunicación y Capacitación y desarrollo son altas, mientras que al verificar la correlación entre la dimensión de Trabajo en equipo y las dimensiones de Ambiente físico y cultural, y Promoción su magnitud la clasifica como moderada.

En cuanto a la dimensión Supervisión se observa que mantiene una correlación muy alta con la dimensión de Comunicación, de manera similar se observan correlaciones altas con las dimensiones Capacitación y desarrollo, Ambiente físico y cultural, y Promoción.

De manera similar observamos que los coeficientes de correlación de Spearman permiten clasificar las correlaciones de la dimensión de comunicación con las dimensiones Capacitación y desarrollo, Ambiente físico y cultural, y promoción como alta.

Así mismo se observa que las magnitudes de las correlaciones existentes entre la dimensión de Capacitación y desarrollo y las dimensiones Ambiente físico y cultural y Promoción, son altas. De igual modo es claro que la correlación presente entre la dimensión Ambiente físico y cultural y Promoción es alta.

Por otro lado en el estudio de estilo de liderazgo de los rectores, se observa en primer lugar que la correlación existente entre la dimensión Influencia idealizada atribuida con las dimensiones Influencia idealizada conductual, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Recompensa contingente y Dirección por excepción activa es muy alta. En cuanto a la relación de la dimensión Influencia idealizada atribuida con la dimensión Consideración individualizada se observa que según la magnitud que presenta se puede clasificar como alta. Por otra parte, la relación de la dimensión Influencia idealizada atribuida con la dimensión Laissez-Faire es baja, y su relación con la dimensión Dirección por excepción pasiva se clasificó como muy baja.

Al correlacionar la dimensión Influencia idealizada conductual con las demás dimensiones, es claro que mantiene un muy alto nivel de correlación con dimensiones como: Motivación inspiracional y Estimulación intelectual, mientras que con dimensiones como: Recompensa contingente y Dirección por excepción activa el nivel de correlación se puede clasificar como alto. Por otro lado, mantiene un nivel de correlación moderado con la dimensión Consideración individualizada y un nivel de correlación muy bajo con las dimensiones Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire.

En cuanto a la dimensión Motivación inspiracional, se observa que mantiene una correlación muy alta con dimensiones como: Estimulación intelectual, Recompensa contingente y Dirección por excepción activa; con respecto a la dimensión Consideración individualizada el nivel de correlación se considera alto, caso contrario a las correlaciones existentes entre las dimensiones Dirección por excepción pasiva y

Laissez-Faire con la dimensión Motivación inspiracional, que según su magnitud es considerada muy baja.

Por otro lado, al correlacionar la dimensión Estimulación intelectual con las demás dimensiones, se considera que la correlación existente entre esta y la dimensión Consideración individualizada es muy alta, de manera similar la relación existente entre la dimensión en mención y las dimensiones Recompensa contingente y Dirección por excepción activa es alta. Por el contrario se observa que el nivel de correlación es muy bajo entre la dimensión Estimulación intelectual y las dimensiones Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire.

Al evaluar los niveles de correlación presentes entre la dimensión Consideración individualizada y la dimensión Dirección por excepción activa se observa que mantienen una correlación alta, en cuanto al nivel de correlación de la dimensión Consideración individualizada y Recompensa contingente el estudio arrojó que existe una correlación moderada, mientras que los niveles de correlación entre las dimensiones Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire se considera muy baja.

Por su parte, la dimensión Recompensa contingente posee un muy alto nivel de correlación con la dimensión Dirección por excepción activa, mientras que con las dimensiones Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire se clasifica su nivel de correlación como muy bajo.

En cuanto a la dimensión Dirección por excepción activa y las dimensiones Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire, el resultado obtenido en el coeficiente de correlación de Spearman permite clasificar su correlación como muy baja. Contrariamente al correlacionar las dimensiones Dirección por excepción pasiva y Laissez-Faire, se observa que su nivel de correlación es muy alto.

Es claro que la gran mayoría de las dimensiones poseen coeficientes de correlación en el rango de alto y muy alto, de manera que se puede comprobar la correlación

existente entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo de los rectores de las instituciones educativas participantes en este estudio.

En definitiva, un buen entorno laboral afecta a las personas y a los procesos de trabajo, mejorando como consecuencia los resultados.

El estilo de liderazgo de los rectores tiene gran impacto sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral de sus docentes, debido a que influye de manera directa sobre la motivación, sentido de pertenencia, sinergia, productividad y en general sobre el comportamiento docente en contextos situacionales específicos, potenciando o generando un detrimento sobre la satisfacción laboral de los mismos y contribuyendo o no al desarrollo de procesos eficaces. Los líderes considerados, con parámetros razonables y que permiten la retroalimentación, tienen un mayor nivel de aceptación entre la comunidad docente, ya que generan vínculos que fortalecen la unión del equipo, promoviendo el espíritu de trabajo y la consecución de los objetivos institucionales. De manera particular este estudio revela un grado de satisfacción laboral global alto entre los docentes. A nivel de dimensión destacan trabajo personal y orgullo de pertenencia con las puntuaciones más altas, mientras que las dimensiones de ambiente físico y cultural y promoción se sitúan en un grado inferior de satisfacción.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de satisfacción laboral de los docentes

1. Género: (M) (F)
2. Edad:
3. I.E. en la que labora:
4. Condición laboral: Nombrado () Provisional ()
5. Tiempo de servicio (en labor docente):
- 1 a 5 años () 6 a 10 años () 11 a 15 años () Más de 15 años ()
6. Nivel de estudios
- Normalista. Sup. () Universitario () Magister () Doctor ()

En esta encuesta usted evaluará diversas características de la institución en una escala de 1 a 4, donde 1= Totalmente en desacuerdo. 2= Relativamente en desacuerdo.

Nº	ítem	1	2	3	4	5
	Trabajo personal					
1	El trabajo es interesante					
2	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.					
3	Me siento tranquilo y CAPAZ de cumplir con las obligaciones que tengo a mi cargo					
4	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
5	Tengo la libertad para organizar mi trabajo					
6	Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
7	Propongo mis propias actividades de trabajo.					
8	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					
9	Creo que muchos factores externos tienen influencia en la eficiencia con la que llevo a cabo mi labor					
10	Creo que el trabajo que realizo es trascendente					

Orgullo de pertenencia					
11	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.				
12	Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.				
13	Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.				
14	Me siento altamente identificado con los valores de la institución.				
15	Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.				
16	En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución.				
Administración					
17	En la institución los trabajos están bien definidos y organizados				
18	En la institución está claro quién debe tomar las decisiones				
19	La institución se preocupa de que tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno				
20	Las ideas nuevas se toman en cuenta, no existen demasiadas reglas, detalles administrativos o trámites que cumplir				
21	En la institución se trabaja de forma organizada y planificada				
22	En la institución hay mucha confianza en la responsabilidad individual				
Trabajo en equipo					
23	Las personas que trabajan en la institución se ayudan mutuamente				
24	Las personas que trabajan en la institución se llevan bien entre sí.				
25	El equipo docente trabaja de manera coordinada para alcanzar las metas comunes				

26	Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución				
27	Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden al ámbito de trabajo.				
28	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales.				
	Supervisión				
29	La dirección de esta institución tiene confianza para delegar responsabilidades.				
30	La dirección de esta institución me orienta sobre el trabajo que tengo que desarrollar.				
31	La dirección de esta institución valora mi trabajo.				
32	La dirección de esta institución sabe cómo criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.				
33	La dirección de esta institución me felicita cuando realizo bien mi trabajo.				
34	El director de esta institución me trata con respeto absoluto.				
35	El director me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.				
36	En general, creo que el director es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponden.				
37	La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas				
38	El director motiva y estimula para realizar el trabajo de manera entusiasta, generando un ambiente agradable en la institución				
	Comunicación				
39	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de la institución, es clara y precisa.				
40	La información que solicito me llega de manera oportuna.				

41	La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.					
42	Las órdenes e información que recibimos los trabajadores son congruentes y no tienen contradicciones.					
43	Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente					
44	En la institución se nos alienta a dar nuestra opinión aunque discrepe de la opinión de la dirección					
45	En la institución se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo					
46	Tengo claridad del conducto regular que debo emplear para solucionar situaciones que se presenten en la institución					
47	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad.					
	Capacitación y desarrollo					
48	Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal					
49	En esta institución se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales					
50	En esta institución se nos mantiene informados sobre materias que deberíamos saber					
51	La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.					
52	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.					
53	La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados a desarrollo integral de las personas.					
	Ambiente físico y cultural					

54	El espacio físico en que laboro siempre está limpio				
55	La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y están en buen estado				
56	Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.				
57	Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.				
58	Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.				
59	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.				
	Promoción				
60	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas.				
61	En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores				
62	En general, creo que el sistema de la institución promueve el ascenso de los trabajadores.				

Anexo 2. Cuestionario multifactorial de liderazgo - versión líder

1. Género : (M) (F)
2. Edad :
3. I.E. en la que labora :
4. Condición laboral: Nombrado () Provisional ()
5. Tiempo de servicio (en labor docente)
- 1 a 5 años () 6 a 10 años () 11 a 15 años () Más de 15 años ()
6. Nivel de estudios
- Normalista. Sup. () Universitario () Magister () Doctor ()

Nº	ítem	1	2	3	4	5
	IIA= Influencia Idealizada Atribuida					
1	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					
2	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					
3	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.					
4	Me muestro confiable y seguro.					
5	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.					
6	Intento ser un modelo a seguir para los demás					
7	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.					
	IIC= Influencia Idealizada Conductual					
8	Expreso mis valores y creencias más importantes.					
9	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
10	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					

11	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.					
12	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.					
13	Tiende a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.					
14	Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
	MI= Motivación Inspiracional					
15	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.					
16	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
17	Construyo una visión motivante del futuro.					
18	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.					
19	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.					
20	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables					
21	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.					
	EI= Estimulación Intelectual					
22	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.					
23	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.					
24	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
25	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo					
26	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
27	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.					
28	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.					
29	Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
	CI= Consideración Individualizada					
30	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.					

31	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.					
32	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
33	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas					
34	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.					
35	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.					
36	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.					
37	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.					
	RC= Recompensa Contingente					
38	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.					
39	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
40	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
41	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.					
	DPE-A= Dirección por Excepción Activa					
42	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
43	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
44	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.					
45	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.					
46	Me concentro en detectar y corregir errores.					
47	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.					
	DPE-P= Dirección por Excepción Pasiva					
48	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios					

49	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.					
50	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
51	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.					
52	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.					
53	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.					
	LF= Laissez-Faire					
54	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.					
55	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes					
56	Suele costarme tomar decisiones.					
57	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.					
58	Tiendo a no corregir errores ni fallas.					
59	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.					
60	Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.					
61	Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.					

Bibliografía

- Albañil, A. (2015). El Clima Laboral y la Participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura, (tesis de maestría). Universidad de Piura. Piura, Perú.
- Alcántar, V., Maldonado, S., & Arcos, J. (2012). Medición del Clima Laboral Requerido para Asegurar la Efectividad del Sistema de Gestión de Calidad. *Revista Internacional Administración & Finanzas, Volumen 5, Numero 3* , 55-69.
- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & García, J. (2015). Liderazgo Transaccional Vs Liderazgo Transformacional. *REIDOCREA. Volumen 4.* , 24-27.
- Anaya, D., & Suárez, J. (2010). Evaluación de la Satisfacción Laboral del Profesorado y Aportaciones a su Mejora en Orden a la Calidad de la Educación. *REOP. Vol. 21, N° 2, 2°* , 283-294.
- Arias, F. (2019). Citación de fuentes documentales y escogencia de informantes: un estudio cualitativo de las razones expuestas por investigadores Venezolanos. *e-Ciencias de la Información* , 9 (1), 5-6.
- Ayala, M. (2015). El liderazgo autocrático y el clima laboral. Tesis especialización. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Bass, B., & Riggio, B. (2006). Liderazgo transformaciona. *New York: Lawrence* .
- Batista, L. (2006). Educación y desarrollo humano. *Enfermería en Costa Rica* , 28-30.
- Brancho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos, vol. 15, núm. 2* , 165-177.

Bustamante, M., Lapo, M., & Grandón, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Gerenc. Polít. Salud* , 126 - 141.

Cantón, I., & Téllez, S. (2016). La Satisfacción Laboral y Profesional de los Profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 13, núm. 1 , 214-226.

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos). *Revista Universum N: 23 Vol.2* , 66-85.

Contreras, B., & Matheson, P. (1984). Una Herramienta para Medir Clima Organizacional: Cuestionario Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social* , 27-37.

Contreras, F., Barbosa, D., Juaréz, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Riesgos Psicosociales en Entidades del Sector Salud. Un Estudio Comparativo. *Acta Colombiana de Psicología* 12 (2) , 13-26.

Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación* , 40, 53-66.

Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, vol. IV, núm. 106 , 203-214.

Cruz, L. (2010). El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo. *Contaduría y administración* , 53-78.

Decreto 1075. Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. (26 de mayo de 2015). Bogotá, Colombia.

Decreto 1278. (2002). Estatuto de Profesionalización Docente. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional .

Decreto 1278, Artículo 6. (2002). *Estatuto de Profesionalización Docente*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Durán, M., & Castañeda, D. (2015). Relación Entre Liderazgo Transformacional Y Transaccional Con La Conducta De Compartir Conocimiento En Dos Empresas De Servicios. *Acta Colombiana de Psicología*. 18 (1) , 135-147.

Fernández, J., & Hernández, A. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa. Estudio de casos. *Perfiles Educativos* , XXXV (142), 27-41.

Gárate, F. (Julio de 2017). Estilos de liderazgo y nivel de inclusión en los centros educativos de enseñanza básica de la corporación municipal de San miguel, Santiago de Chile. Tesis doctoral. Universidad de Alcalá, España. Alcalá, Madrid, España.

García, K. (2002). Prácticas administrativas y de liderazgo en centros educativos públicos de Barranca, Chacarita y Puntarenas. *Actualidades Investigativas en Educación* , VII (2), 1-27.

García, M. (2010). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico* , 41-54.

González, B. (16 de noviembre de 2007). Confiabilidad de la Encuesta de Clima Laboral (ECL) del Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González Aplicada a una Institución de Educación Superior Privada. Tesis de maestría. Universidad Virtual Escuela de Graduados en Educación. Toluca, Mexico .

González, O., & González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, vol. 12, núm. 1 , 35-44.

González, S., & Figueroa, H. (2016). Clima Laboral y Satisfacción Docente en el Colegio Técnico Mircoempresarial El Carmen, Colombia (Tesis de Maestría). Universidad Privada Norbert Wiener. Lima, Perú.

Guanillo, W. (2017). El Liderazgo Transaccional y su Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa Concervas RICOFRES, Chamcay - 2017. Tesis pregrado. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

Guerrero, M. (2017). Los Estilos de Liderazgo en Empresarias ecuatorianas y su influencia en el Desempeño de sus Colaboradores. *INNOVA Research Journal, Vol 2, No. 1*, 151-161.

Hernández, U., & Hernández, C. (2014). El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar “José Dolores Estrada” del distrito VI de Managua, (tesis pregrado). UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA. Managua, Nicaragua.

Hinojosa, C. (2010). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses. Tesis doctoral. Universidad de Playa Ancha. Valparaíso, Chile.

Idone, T. (2012). Estilos de Liderazgo del Director según la Percepción Docente y Autoevaluación del Desempeño Docente en una Institución de Ventanilla, (tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.

Illescas, C. (2015). *Satisfacción Laboral y Productividad en los Agentes de Policía Judicial del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.

Juárez, F., Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Propiedades psicométricas del test de adjetivos de Pitcher para la evaluación del liderazgo. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGICAL RESEARCH*, 24-36.

Lacoma, B. (2017). Motivación docente: Análisis de las Necesidades Psicológicas Básicas y satisfacción laboral de los docentes de un contexto urbano y rural. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.

Leo, F., Sánchez, P., Sánchez, D., Amado, D., & García, T. (2013). El liderazgo y el clima motivacional del entrenador como antecedentes de la cohesión y el rol percibido en futbolistas semiprofesionales. *Revista de Psicología del Deporte* , 361-370.

Ley 115. (1994). LEY GENERAL DE LA EDUCACIÓN. Bogotá, Colombia: Congreso de la República de Colombia.

Linares, O., & Gutiérrez, R. (2010). Satisfacción laboral y percepción de salud mental en profesores. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología* , 31-36.

Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad* , 107- 121.

Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad* , 107- 121.

Martínez, C. (2017). La Incidencia del Liderazgo y el Clima Escolar en la Satisfacción Laboral de los Docentes en América Latina. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas, Volúmen 25, N°80* , 1-23.

Maureira, Ó., Moforte, C., & González, G. (2013). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos* , XXXVI (146), 134-153.

Mendoza, M., & Ortíz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y la Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Volumen X IV - No. 1* , 118-134.

Ministerio de Salud y Protección Social . (11 de Mayo de 2021). *Minsalud*. Recuperado el 11 de Mayo de 2021, de [https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cicloVida.aspx#:~:text=0%2D5%20a%C3%B1os\)-,Infancia%20\(6%20%2D%2011%20a%C3%B1os\),Aduldez%20\(27%2D%2059%20a%C3%B1os\)](https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cicloVida.aspx#:~:text=0%2D5%20a%C3%B1os)-,Infancia%20(6%20%2D%2011%20a%C3%B1os),Aduldez%20(27%2D%2059%20a%C3%B1os))

Morelo, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*. Vol. 22, n° 3 , 495-501.

Navarro, A. (2018). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en Trabajadores de una Agencia de Medios de Lima Metropolitana, (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.

OECD. (2018). *Education in Colombia 2016, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), París*. Recuperado el 18 de Agosto de 2020, de <https://doi.org/10.1787/19963777>

OECD. (2019). *PISA 2018 Results (Volume III): What School Life Means for Students' Lives, PISA. Colombia - Country Note*. París: OECD Publishing.

Ojeda, J. (2012). Clima Organizacional en Instituciones de Educación Primaria. *CICAG, Deposito legal, Volumen 11 Edición N°2 , 3-28*.

Olaz, Á. (2009). Definición de un Modelo de Clima Laboral Basado en la Gestión por Competencias. *Papers : revista de sociologia, N. 91 , 193-201*.

Ortega, R. (2004). Formato integral de evaluación a profesores como resultado del diagnóstico del clima organizacional de las áreas académicas y de servicio de la preparatoria del tecnológico de monterrey, campus hidalgo. Tesis magistral. Tecnológico de Monterrey. Pachuca, Hidalgo, México.

Panadero, L. (2011). Características De Liderazgo De Los Estilos Transformacional / Transaccional En Los Profesionales De Enfermería De Una Ips De Bogota, Tesis magistral. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.

Paredes, Z. (2018). Análisis Del Clima Laboral Del Personal Administrativo, Según El Modelo De Litwin Y Stringer Y Las Propuestas De Mejora: Caso Universidad La Salle Año 2018. Tesis de maestría. Universidad Nacional de San Agustón de Arequipa. Arequipa, Perú.

Pautt, G. (2011). LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: DOS CONCEPTOS DISTINTOS CON RESULTADOS DIFERENTES. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XIX, núm. 1 , 213-228.

Pedraja, L., Rodríguez, E., Delgado, M., & Rodríguez, J. (2006). Liderazgo Transformacional Y Transaccional: Un Estudio De Su Influencia En Las Pequeñas Empresas. *Revista de Ingeniería*, vol. 14 N° 2 , 159-167.

Plácido, D. (2018). Diagnóstico del Clima Organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa de la Universidad Veracruzana. Tesis maestría. Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz, México.

Ramírez, R. (2013). Diseño del Trabajo y Desempeño Laboral Individual. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España.

Rodríguez, A. (2014). Liderazgo y Clima Organizacional (tesis especialización), Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.

Rodríguez, J., Guevara, A., & Viramontes, E. (2017). Síndrome de Burnout en Docentes. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH* , 45-68.

Rodríguez, S., Cárdenas, C., & Campos, F. (2012). El Desarrollo del Liderazgo Educativo. Evidencias de un Estudio de Historias de Vida. *REICE* , X (1), 44-57.

Rosero, R., Bermúdez, J., Gómez, G., García, M., & Reyes, I. (2012). Análisis psicométrico del cuestionario de clima laboral de la Fuerza Aérea Colombiana. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, vol. 8, núm. 2 , 267-284.

Rozo, S., & Abaunza, M. (2010). Liderazgo Transaccional y Transformacional. *Av. enferm.*, XXVIII (2) , 62-72.

Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico* , 78-82.

Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del Liderazgo Sobre el Clima Organizacional. *ELSEVIER España, S.L.U.* , 117-127.

Sum, M. (2015). Motivación y Desempeño Laboral. Tesis pregrado. Universidad Rafael Landívar . Quetzaltenango, Guatemala.

Tapia, C., & Cubo, S. (2019). Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, vol. 9, núm. 19 , 133-148.

UNESCO. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Santiago: Ediciones del Imbunche .

Vega, C., & Zabala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de liderazgo (mlq forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno (Tesis pregrado). Universidad de Chile. Chile.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los Estudios de Clima Organizacional en Bogotá - Colombia. *Diversitas - Perspectivas en Psicología*. Vol. 2 , 329-349.

Villalba, M., & Fierro, I. (2007). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. 155-162.

Vincezi, A., & Tudesco, F. (2009). La educación como proceso de mejoramiento de la calidad de vida de los individuos y de la comunidad. *Revista Iberoamericana de Educación* , 1-12.

Waissbluth, M. (2018). *Educación para el siglo XXI. El desafío latinoamericano*. Santiago: Fondo de cultura económica Chile S.A.

Zuluaga, D., & Moncayo, B. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: mujeres académicas en la administración. *ELSEVIER ESPAÑA, S.L.U* , X (11), 86-95.