



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación,  
Mención en Gestión de Calidad**

**Tesina: “Incidencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional en la Escuela  
Básica F-174 “Valle de Lumaco”  
Comuna de Lumaco  
Región de la Araucanía**

**Nombre del Candidato a Magíster : Walter Lorenzo Sandoval Contreras**  
**Nombre Tutor Metodológico : Sra. Amely Dolibeth Vivas Escalante**

**ENERO 2023**

## INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Resumen	3
Introducción	4
Marco Justificativo	5
Objetivos de la Investigación	8
Marco Teórico	9
Liderazgo- definición de liderazgo	10
Diferencia entre líder y administrador	12
Estilos de Liderazgo	13
Clima organizacional - definición	17
Tipos de clima	18
Marco Metodológico	20
Descripción del Instrumento	22
Análisis de Resultados – Liderazgo – Clima Organizacional	24
Conclusiones	34
Bibliografía	40
Anexos	41

## RESUMEN

La presente Tesina es un trabajo sistemático que analiza el Liderazgo y Clima Organizacional de la Escuela F-174 Valle de Lumaco de la Comuna de Lumaco. Es una reflexión articulada en torno a las problemáticas en la búsqueda de una mejora continua.

Los Objetivos de esta investigación están centrados en analizar la perspectiva de los docentes y directivos en el Liderazgo y Clima Organizacional, reconocer problemáticas y formular un Plan de Mejora.

La metodología recogió la percepción de los docentes y directivos a través de cuestionarios cerrados, con la finalidad de que presenten su opinión frente a los temas tratados en esta tesina. Para la consecución de este objetivo se utilizaron dos tipos de cuestionarios que midieron la percepción.

Preliminarmente los resultados muestran que el Liderazgo es percibido como metas claras y comprometidas, pero con un control fuerte que deja poco espacio para la creación y el desarrollo profesional. También podemos aseverar que el estilo de Liderazgo tendrá una incidencia directa en el Clima Organizacional donde se desarrollan las acciones, moldeará las formas de hacer y percibir al ser en el interior de la organización.

# 1) INTRODUCCIÓN

La Escuela Valle de Lumaco ha tenido un desarrollo paulatino en estos 71 años de existencia, la que no ha estado exenta de problemas que han marcado su desarrollo. En este sentido, y a la luz de observaciones preliminares y antecedentes se puede determinar que las áreas de Liderazgo y Clima Organizacional han presentado un problema de distinta índole que afecta el normal desarrollo de esta organización.

El Liderazgo y el Clima Organizacional son áreas importantes en el enfoque de las organizaciones educativas actuales, ya que de ellas depende el éxito que puedan tener en el futuro. El Liderazgo entendido como el encargado de guiar los destinos de la organización, tiene una tarea fundamental que incide en las demás áreas de gestión. El Clima Organizacional, como aquella área de las interacciones, es parte fundamental de la fluidez con que se desarrollen los procesos internos y se aúnen criterios con respecto a la tarea educativa de la organización.

El objetivo de esta tesina es diseñar estrategias de intervención que ayuden a superar sus problemáticas. Para tales efectos se realizará un análisis de las percepciones de docentes y directivos con respecto al Liderazgo y Clima Organizacional, se identificarán las problemáticas y se creará un Plan de Mejora que tome en cuenta dichos nudos que no permiten un desarrollo fluido.

La labor de efectuar las tareas nombradas, será abordada desde una metodología cualitativa. Si bien se ocuparán cuestionarios como herramientas para la recolección de datos, estos serán perfilados desde lo cualitativo en el sentido de analizar la percepción y sentido que se le da a cada respuesta. Los resultados de este trabajo son propios de la muestra de datos, tanto por el diseño, como por el tamaño muestral, por lo que no son generalizables, dando un carácter único.

## **2) MARCO JUSTIFICATIVO**

Dentro de este apartado de la Tesina, se expondrá el marco en el cual se ha desarrollado el accionar del Equipo de Gestión Directiva de la Escuela Valle de Lumaco.

### **2.1. Contexto de la Escuela Valle de Lumaco**

La escuela tiene su origen oficial a través del decreto número 8660 de 1981, pero el año 1951 comienza su labor como primera institución educacional del sector compuesto por una población con escasos recursos económicos y de un medio sociocultural urbano-rural bajo. Lumaco, que significa en Mapudungun “Agua de Luma”, ubicado a 120 kilómetros al Noreste de Temuco; limita a Norte con Purén y Los Sauces; al Este con Traiguén y Galvarino; al oeste con Tirua y Contulmo y al Sur limita con Nueva Imperial y Carahue.

Su población es de 9.548 habitantes (Censo 2017) siendo mayoritariamente la población rural con 6.416 habitantes que corresponden a un 64 % de la población total y 3.132 habitantes de la zona urbana, que se enmarca en 36,2 % restante de la población. Culturalmente, esta zona es muy rica, pues en ella han convivido Mapuche e italianos quienes a partir del año 1.904 llegaron a estas tierras. De año en año, este sector ha ido creciendo con la instalación de nuevas poblaciones. Por ende, la escuela en su infraestructura y recurso humano también ha ido creciendo año a año, debiendo lidiar con desafíos propios de este contexto, reforzando permanentemente la adquisición de hábitos, valores y buenas costumbres en los estudiantes y promoviendo campañas de prevención y promoción con los apoderados. Sólo así, entregando una educación integral valórica hacia nuestros estudiantes, el rendimiento académico de éstos ha tenido progresos de acuerdo a las evaluaciones realizadas por el SIMCE y a los resultados anuales que arrojan un bajo índice de repitencia.

El establecimiento no cuenta con una infraestructura acorde a los nuevos requerimientos del MINEDUC con Reconocimiento Oficial: Según Resolución Exenta 8660 De Fecha 16/11/1981, Categoría de Desempeño: Medio, con cobertura de Pre- kínder a Octavos años y Programa de Integración Escolar (PIE) Opción 4, con una matrícula de 427 estudiantes y un índice de vulnerabilidad de 98 %

Los antecedentes posibilitarán identificar la situación precisa de la escuela, en un momento concreto (año 2022), con el propósito de descubrir las carencias, para posteriormente esclarecer oportunidades de resolución posibles mediante un diseño de acciones orientadas a tal finalidad.

Los antecedentes nos indica que los problemas del Equipo de Gestión Directiva, en especial el Liderazgo en su interior, tienen que ver con la carencia de preparación de los integrantes del equipo encargado de llevar a cabo la tarea de dirigir las acciones para concretar las metas y los objetivos trazados por la escuela, ya que en los últimos 10 años han pasado 8 Directores/as. Es muy significativo que ante eventos circunstanciales y contingentes no se toman decisiones necesarias para resolver problemas y mediar conflictos. Las repercusiones de un Liderazgo sin preparación se observa en el clima escolar producido por eventos circunstanciales, en que hubo un claro cisma entre los directivos y docentes, un clima hostil que marca la desconfianza en la institución y en general la incertidumbre. Lo anterior, tiene repercusión en el Clima Organizacional, haciendo de éste un ambiente hostil y de desconfianza que perjudica las interacciones en la institución.

El Clima Organizacional se ve afectado de manera negativa, si lo concebimos como la interacción de sus integrantes, tenemos que hay un distanciamiento producido por un Liderazgo que no puede hacer frente a los cambios producidos por la ausencia de un líder. Hay un distanciamiento en las concepciones y percepciones compartidas con respecto a las condiciones de trabajo, que afectan al ambiente de aprendizaje, la conducta de los profesores, directivos y personal de la escuela.

#### Problema de Investigación

La formulación del problema de investigación ofrece la posibilidad de discernir nítidamente cual ha sido el hecho sustantivo que ha perjudicado la trayectoria adecuada de la gestión educativa. En el proceso educativo es de suma importancia, que el desarrollo de las evaluaciones internas de las áreas de Liderazgo y Curriculum, sean realizadas por el equipo de gestión y los docentes de la escuela, lo que conlleva a configurar una organización Dirección-Equipo de Gestión- Cuerpo Docente, que tengan claros los propósitos, motivos necesarios para recoger la visión de quienes están a cargo o están ejecutando la planificación de la gestión. Esta mirada debe ser analizada y medida para

producir cambios en los procesos que sean evaluados con bajos resultados, de manera de promover la mejora desde la misma institución que reflexiona sobre su proceder.

El trabajo al interior del establecimiento educativo, ha sido encausado hacia procesos que provean mejoras continuas en las distintas esferas de la gestión, estableciendo mecanismos de control desarrollados entorno a la mejora y con foco en el aprendizaje. Los procesos mencionados no han sido evaluados formalmente, sino más bien se ha avanzado siguiendo las prácticas que han dado resultados, pero sin una evaluación seria y que entregue números concisos que indiquen los grados y niveles de efectividad y mejora que se han producido.

Los problemas de Liderazgo se evidenciaron en el Clima Organizacional devenido ante la ausencia de un líder, los encargados de dirigir a la institución hacia la consecución de metas y logros se enfrentaron a problemas que involucran las relaciones de sus miembros de la institución.

A partir de lo expuesto, se puede manifestar que las causas y efectos devenidos de la identificación del problema general son:

- a. Toma de decisiones centralizada que no permite el empoderamiento de los subalternos.
- b. Falta de preparación de los directivos en competencias de Liderazgo y gestión.
- c. Diseño organizacional que no permite el ajuste estructural.
- d. Mala comunicación entre Director/a y el profesorado.
- e. Debilitamiento de la confianza directivo-docente.
- f. Incapacidad de administrar conflictos y resolver problemas.
- g. Docentes no alineados con la Misión de la Escuela.

## **2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un Plan de Mejora que intervenga en los problemas de Liderazgo y Clima Organizacional, a través de las observaciones de Directivos y Docentes de la Escuela Valle de Lumaco.

### **2.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la percepción de Directivos y Docentes sobre las prácticas de la Gestión del Liderazgo y Clima Organizacional.
- Identificar problemáticas que dificulten los procesos de Gestión de Liderazgo y Clima Organizacional con el propósito de mejorarlas.
- Diseñar acciones que tomen la percepción de Docentes y Directivos para el desarrollo de un Liderazgo distribuido y mejoren los factores del Clima Organizacional.

### 3) MARCO TEORICO

El Liderazgo es una de las principales funciones al interior de las organizaciones educativas, ya que de su buen proceder dependerá que los procesos sean exitosos y se cumpla la función principal de las escuelas, que es enseñar. Por lo dicho anteriormente es preciso entender que es de suma importancia preocuparse por las interacciones internas entre los directivos y los profesores, porque de la gestión del Liderazgo dependerá que se realice procesos que motiven a los profesores en su acción, “los profesores motivados hacen suyos los valores de la organización y se la juegan a fondo por su proyecto. Así le encuentran un sentido al trabajo de sus alumnos”. (MAJLUF, N y HURTADO, M. 2010 “Hacia una mejor gestión en los colegios”. Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile. Página 13.)

El Clima Organizacional es una variable importante en el esquema de las organizaciones y juega un rol central en un óptimo desarrollo de las acciones. Por ello, es de suma importancia, y los estudios lo demuestran que para el logro de los objetivos organizacionales, los distintos modelos de eficacia escolar ubican el Clima entre los factores de eficacia y equidad (Fernández, 2004). En la nueva organización el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema (Martín, 2020).

Esto tiene como telón de fondo y fragmentado que obliga a la vieja figura del jefe a desaparecer en busca de un líder que sea capaz de dirigir a otros líderes en post de la mejora de los resultados “en la actualidad el jefe no solamente puede simplemente mandar y controlar. Suele tener a su cargo trabajadores muy diferentes, con formación en distintas áreas de especialidad y con conocimientos que superan con creces los que él tiene en esas áreas. El jefe no puede simplemente indicarles lo que ellos deben hacer o cómo deben hacerlo, pues él mismo no sabe cómo hacerlo. Tampoco puede controlar cuan bien hecho está el trabajo, pues no está capacitado para evaluarlos adecuadamente” (ECHEVERRÍA, R. 2000. “La Empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación”, Ediciones Granicas. Página 52). Está sobre el que lidera una responsabilidad mayor que le exige un desarrollo de competencias organizativas de mayor

complejidad y con un tiempo acotado al marco de la acción, una dinámica de aprendizaje rápido y conciso.

En el caso especial de la educación las competencias están orientadas a generar mecanismos que produzcan mayores enlaces, sistematicidad, autonomía, visión de escenarios futuros y capacidad para mantener la estabilidad en medio de la tormenta. Las competencias buscan orientar las acciones internas para fortalecer la organización frente a los riesgos que esconde el entorno, la contingencia de fenómenos no previstos, en sí generar fortalezas de acuerdo a las necesidades particulares.

### **3.1. LIDERAZGO**

#### **3.1.1. Definiciones de Liderazgo**

El Liderazgo puede ser conceptualizado desde distintas miradas, ya que es un proceso que se desarrolla de los seres humanos, por lo tanto, va a depender de sus miradas sobre el concepto la definición que se tendrá. Podemos observar los numerosos estudios que apuntan al Liderazgo, todos con distintos enfoque, y numerosas definiciones, en palabras de YUKL, “existen casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto, de lo que se desprende que Liderazgo es un concepto vivo. **(YUKL,G.. 1994. “Leadership in organizations” (2 ed.) N.J. Hall international, Inc. Página 165).**

Para efecto de este estudio revisaremos tres definiciones que por su enfoque nos permiten encausar la visión del Liderazgo que es necesario para entender las variables estudiadas.

Primeramente, tomaremos la definición de Fleishman (1991), en que el Liderazgo es visto como la relación a la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de referencia. Con esta influencia el líder logra cumplir con las tareas que se pretende desarrollar en la organización, y así ostentar eficacia y éxito. Dos conceptos clave que se transforman en criterios de medición de un Liderazgo de excelencia.

En la misma línea, pero desde otra perspectiva tenemos que Rost (1991) señala Liderazgo como “una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes intentan cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos” (citado por Chamorro, 2005, Página

258), esta definición deja entrever un relación de mutualismo entre líderes y seguidores, ambos siguiendo un cambio que los imbrica en una tarea en común.

Desde una mirada más amplia y funcional sobre la revisión de Liderazgo tenemos la definición de **Leithwood (2009)**, que identifica aspectos importantes de Liderazgo. Estos puntos son:

- El Liderazgo existe dentro de las relaciones sociales y sirve para fines sociales. El líder como un actor principal en el entramado de relaciones sociales para conseguir un fin.
- El Liderazgo implica un propósito y una dirección. El líder persigue metas, las desarrolla y las promueve, centra los esfuerzos entorno a una meta en común (Logros de Aprendizajes), dentro de más funciones.
- El Liderazgo es un proceso de influencias. Es tarea del Líder influenciar los pensamientos y actuar, de manera dirigida para realizar tareas, impulsando aspiraciones y acciones de forma expansiva.
- El Liderazgo es una función. Las personas en diferentes roles pueden ejercer labores de Liderazgo.
- El Liderazgo es contextual y contingencia. El Liderazgo se adapta a las características de la organización, las metas, los individuos, los recursos y los plazos.

Desde estas orientaciones se puede definir Liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (**LEITHWOOD, K, 2009. ¿Cómo liderar nuestras escuelas?, Santiago. Área de Educación Fundación Chile. Página 20**).

### **3.1.2. Diferencia entre líder y administrador**

Está muy en boga confundir los términos de líder y administrador, en oportunidades se les suele usar como sinónimos, aun cuando ambas apuntan a realidades extremadamente diferentes; como definimos anteriormente un líder es el gestor del cambio y se preocupa siempre del éxito y desarrollo de sus colaboradores; el administrador sólo se preocupa del cumplimiento de una meta que el trabajo sea productivo y eficiente, dejando muchas veces de lado lo que ocurre con los trabajadores y los problemas y conflictos que entre estos se podrían producir.

Los líderes son personas capaces de lograr que sus subordinados se alineen con los objetivos y metas institucionales, que desarrollen motivados sus labores, y que éstos se sientan orgullosos de sus trabajos y que lo identifiquen como algo valioso. Un líder que logra esto es reconocido como tal y se gana la confianza de sus seguidores. Un líder en muchas oportunidades también es la autoridad, pero se caracteriza por un actuar proactivo a los problemas que muchas veces descubre antes que ocurran y de forma muy creativa les da un nuevo rumbo y otra dirección provocando un cambio positivo dentro de la institución.

El administrador es una persona con sólidos conocimientos técnicos y experto en su área orientada a la administración, se preocupa de la gestión de los recursos financieros y humanos logrando un equilibrio entre el uso de éstos y la eficiencia de los mismos. También son capaces de resolver problemas, pero a diferencia del líder, este actúa de manera reactiva y no busca la raíz de lo que ocurre y no visualiza cambios importantes, solo da una solución que apunta a lo medular y concreto del momento; de igual manera logra el correcto funcionamiento del sistema.

En palabras de Chamorro, (2005), los desafíos de las instituciones escolares requieren de líderes capaces de gestionar el cambio educativo y puedan encaminar a la escuela tras la misión y visión de Proyecto Educativo, que sea el motivador de ideas y destrezas que potencien a todos los actores y los estimule a cumplir con el fin último de la educación que es que los estudiantes aprendan.

### **3.1.3. Estilos de Liderazgo**

Las conceptualizaciones del Liderazgo han ido cambiando con el desarrollo de la producción y la tecnología, estos avances han aportado material valioso que impregna los diferentes ámbitos de la vida social, teniendo en la educación un asentamiento que exige, junto con los avances, el desarrollo de nuevas competencias y formas de realizar el trabajo al interior de las organizaciones educativas.

Para efectos de este estudio abordaremos los trabajos realizados sobre los estilos de Liderazgo según Bernad Bass (1994), Blasé y Blasé (1998) y Leithwood (2010), que desarrollan el Liderazgo al interior de las organizaciones educativas, generando modelos que se enmarcan en acciones las funciones y tipos de Liderazgo.

#### **3.1.3.1. Liderazgo Transformacional**

Se puede definir como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos (Bass, 2003), convirtiéndose de esta forma en una relación de estimulación mutua entre el líder y los seguidores, hasta conseguir entre éstos una visión, misión y propósitos compartidos por todo el grupo, lo que determinará la realización del trabajo en favor de los intereses grupales existentes en la institución. El líder da sentido al trabajo del seguidor motivando aspectos sutiles, que no están ligados íntimamente a lo monetario (Majluf, 2010).

Un líder transformacional comprende muy claramente el lugar que tendrá la empresa en un futuro y se prepara para esto procurando que sus seguidores busquen el equilibrio entre sus valores, creencias y la misión a cumplir, (Pedraja, 2006), es un modelo a seguir, una persona en la que puedes confiar, su jerarquía organizacional está dada por como los “otros” perciben sus características personales.

Otras características de este líder transformacional es su rol inspirador hacia los equipos e individuos entregando tareas desafiante y de importancia; una actitud motivadora en todo momento, de comunicación abierta y confianza mutua con todos los integrantes del equipo; debe ser capaz de entusiasmar, transmitir confianza e identificarse plenamente con la institución sin perder de vista la misión que le permitirá trascender en todas tareas.

Los Componentes de este estilo de Liderazgo son:

- a) Carisma
- b) Consideración individual
- c) Estimulación intelectual
- d) Inspiración
- e) Tolerancia psicológica y
- f) Liderazgo hacia arriba

### **3.1.3.2. Liderazgo Instruccional**

Enfoca su actuar en la realización de una serie de acciones abocadas a desarrollar un ambiente de trabajo que sea productivo y satisfactorio para los profesores, que, además promueva ambientes propicios para el aprendizaje de todas y todos los estudiantes. Se puede afirmar que el liderazgo instruccional es efectivo sólo si los objetivos se cumplen, exigiendo que las metas sean alcanzadas. Es característico de este estilo lo complejo y exigente que puede resultar para el líder, pues requiere de altos niveles de conocimientos y estrategias. (Chamorro, 2005). Este estilo de liderazgo exige un desarrollo de competencias de gestión que puedan ser útiles en la consecución de los objetivos institucionales.

Los componentes para este estilo de liderazgo se basan en el estudio de Blasé & Blasé, (1988) dentro de un contexto educativo y definidos por Chamorro, 2005; estos son:

- a) Definición de misión de la Escuela
- b) Desarrollo Curricular
- c) Desarrollo profesional
- d) Clima de aprendizaje y
- e) Visibilidad

### **3.1.3.3.Liderazgo Transaccional**

Este estilo motiva a sus docentes a seguir objetivos con metas claramente establecidas asignando roles y tareas que facilitarán el cumplimiento de las metas y asignando recompensas de acuerdo a los resultados obtenidos (Bass, 2003). La atención

está puesta en el adecuado cumplimiento y la responsabilidad, consiguiendo la adhesión a través de incentivos y recompensas (Majluf, 2010).

Este líder transaccional se caracteriza por crear estructuras claras, sistemas de recompensas y castigos, que aún cuando estos últimos nunca se mencionan son parte del sistema y de la institución. A diferencia del liderazgo transformacional que busca la satisfacción de los colaboradores en las actividades que realizan a diario, además de preocuparse de la autoestima de los mismos, el liderazgo transaccional busca satisfacer las necesidades materiales de los trabajadores. Son componentes de este estilo de liderazgo según las definiciones de Chamorro, 2005:

- a) Dirección por excepción
- b) Dirección por contingencia

#### **3.1.3.4. Liderazgo ausente, laissez-faire**

En contraposición con los otros estilos de liderazgo tenemos a los líderes que no ejercen su rol, rehúyen sus responsabilidades, no expresan sus opiniones en materias importantes o brindan apoyo a sus subordinados (Majluf, 2010). El líder en este estilo está prácticamente ausente, no tiene compromiso por las actividades ni por la toma de decisiones que afectan a la institución (Chamorro, 2005). Esta falta de interés que tiene el líder o director/a sólo aumenta la falta de compromiso de los docentes.

Este líder se caracteriza por su gran poder de evasión de las responsabilidades, por su ausencia cuando se le necesita y su poca definición ante el cargo.

El componente de este estilo es:

- a) Dejar de hacer

#### **3.1.3.5. Liderazgo Distribuido**

Es un estilo más actualizado para enfocar las labores de liderazgo, con investigaciones recientes que proponen un dinamismo que lo enfocan desde lo normativo y lo teórico (Leithwood, 2009). Este concepto se traslapa con los conceptos de liderazgo compartido, colaborativo, democrático y participativo.

Los equipos directivos y docentes deben estar capacitados para ejercer sus tareas de forma responsable y consistente, contar con capacidades técnicas y de liderazgo para ejecutar acciones concisas que fomente la confianza interna y el desarrollo de una cultura organizacional. Podemos establecer prácticas que promuevan un liderazgo distribuido (Leithwood, 2010).

**1. Establecer rumbos:**

- a) Identificar y articular una visión.
- b) Fomentar la aceptación de metas grupales
- c) Generar altas expectativas de rendimiento

**2. Desarrollar a las personas:**

- a) Ofrecer estímulo intelectual
- b) Entregar apoyo individualizado
- c) Proveer un modelo apropiado

**3. Rediseño de la organización:**

- a) Fortalecer la cultura escolar
- b) Modificar estructuras organizacionales
- c) Construir procesos colaborativos

El liderazgo cumple una función importante al interior de las organizaciones, debe dirigir las acciones hacia la consecución de las metas y el logro de los objetivos. En esta línea juega un rol fundamental las relaciones que se establecen entre los miembros, las interacciones entre los directivos y los docentes y entre los docentes mismos. De estas relaciones va hacer un punto importante para poder alinear a todos los miembros en pos de la efectividad, ya que de un liderazgo que logre mantener los ambientes cambiantes y que mantenga un clima organizacional estable, dependerá la unidad en torno a metas comunes.

## **3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **3.2.1. Definición de Clima**

El concepto de clima organizacional tiene numerosas aceptaciones, estas dependerán del énfasis del investigador, pero que en general son definiciones conceptuales como operativas (Martín, 2000), lo que conduce a múltiples definiciones que conllevan a diferentes indicadores. El énfasis va estar dado en función de la teoría de quien estudia Clima Organizacional.

Rehand y Von Gilmer (1964) definen al Clima Laboral como “...el conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización...”

Otros autores como Halpin y Crofts (1962) plantean un punto importante del clima: “...el espíritu, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. En un contexto tienen en cuenta la cohesión entre el cuerpo docente, grado de compromiso del cuerpo docente, moral del grupo, apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo de las relaciones con la dirección y la importancia de la producción...”.

También los autores Litwin y Stringer (1968) presentan la definición como: “... los efectos subjetivos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada...”.

Para finalizar Water (1996) relaciona y hace una síntesis de los términos propuestos por Halpin y Crofts y Litwin y Stringer definiendo así “... son las percepciones que el individuo tiene de una organización para la que trabaja y la idea que se haya formado de ella en aspectos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo...”

### 3.2.2. TIPOS DE CLIMA

Tomando en cuenta los aportes realizados por Likert (1961), con estudios de amplia influencia en el tema, podemos perfilar y fijar algunos modelos con los cuales determinar climas organizacionales con factores tales como contexto, posición jerárquica, factores personales y como perciben el clima organizacional los subordinados con variables que determinan la organización que son causales intermedias y finales que se dividen en dos grandes grupos:

#### 3.2.2.1. Clima tipo autoritario

**Autoritario explotador:** no existe confianza en los empleados, los objetivos y decisiones se toman en las cúpulas y se distribuyen descendentemente.

**Autoritarismo paternalista:** confianza condescendiente en los empleados, las decisiones son tomadas por las cúpulas, con contadas excepciones.

#### Clima de tipo participativo

**Consultivo:** hay confianza en los empleados, si bien las decisiones se toman en las cúpulas, se permite que los subordinados tomen decisiones de orden local. Existe comunicación descendente.

**Participación en grupo:** hay plena confianza en los empleados, las decisiones están diseminadas en la organización. Los empleados están motivados por la participación e implicación, por el establecimiento de metas, métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de objetivos. La comunicación es en forma ascendente, descendente y lateral.

#### 3.2.2.2. Liderazgo y Clima Organizacional

Las organizaciones educativas son un universo en el que cada integrante está inmerso viviendo diversas experiencias de vida. Los profesores y los directivos entregan parte de su vida en el trabajo que presentan las diferentes instancias de su misión educativa. En esta labor juega un rol central para conseguir los objetivos, que exista un liderazgo capaz de aunar las diferentes miradas, establezca confianzas directivo-docentes, docentes-docentes, asegurar canales de comunicación fluidos (en este aspecto juega un rol

fundamental que los mensajes sean comunicados de forma asertiva para que su recepción sea efectiva y no genere resistencias).

El Liderazgo como responsable principal de la organización y éxito del centro educativo debe contemplar el clima escolar como un factor de eficacia primordial y por tanto, tiene que dar la importancia que merece. Para lograrlo, deberá hacer uso de todas sus competencias, emplear de buena forma los canales de comunicación, así como también, tener el carisma (por parte de quien ejerza el liderazgo) propio que le permitirá manipular positivamente a favor del logro y cumplimiento de metas.

Los estudios sobre clima escolar permiten establecer que éste es un factor clave en la obtención de resultados académicos y organizacionales, a pesar que en muchos casos los contextos ambientales no son los mejores; es aquí donde aparecen las escuelas eficaces destacadas y marcadas por un fuerte liderazgo, un excelente clima escolar, enseñanza individualizada y evaluación constante del progreso de los estudiantes.

En la perspectiva de este estudio podemos notar que el equipo encargado de ejercer el liderazgo no pudo controlar un clima organizacional descontrolado, que superó las capacidades para mantener la estabilidad del sistema en torno a su función. La escasa preparación en la toma de decisiones y en capacitación tuvo como repercusión que no se pudo aunar a todos los docentes en torno a las metas de la escuela.

## **4) MARCO METODOLOGICO**

La siguiente investigación se enmarca en los parámetros de tipo descriptivo en el sentido de que es específica y organizada en torno a un tema en especial. Se asume esta posición para intentar especificar los rasgos más importantes del objeto de estudio, describiendo en forma sistemática y detallada desde informaciones que provienen de la realidad, en el caso específico de la investigación, liderazgo y clima organizacional.

### **4.1. Método de la Investigación**

Para esta investigación se ha optado por una metodología cualitativa, que busca descubrir y explorar el sentido de los sujetos a estudiar, hay un énfasis en la comprensión del sentido. Según Rodríguez la investigación cualitativa “estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (RODRÍGUEZ, G. 1996 “Metodología de la Investigación Cualitativa”, Madrid. Editorial Aljibe. Página 32). Es necesario para lograr los objetivos de esta investigación, analizar la percepción de directivos y docentes con respecto al liderazgo y clima organizacional.

### **4.2. Muestra**

La presente investigación está enfocada en la Escuela Básica F-174 “Valle de Lumaco”. La escuela es administrada por la Municipalidad de Lumaco, a través del Departamento de Educación Municipal con una planta titular de 20 docentes, de los cuales 5 son directivos (divididos entre docentes y Asistentes de la Educación). Para el estudio se considerará muestras al personal docente y directivo, que son los afectados directos del objeto de investigación. El 100 % de los casos es igual a las 20 personas pertenecientes al universo muestral.

### **4.3. Variable**

El presente estudio considera una variable independiente, el liderazgo educativo y otra dependiente, el clima organizacional. En este estudio se considera que el liderazgo educacional incide en el clima, por lo que para el diseño investigativo es funcional considerar que del liderazgo dependerá el clima organizacional.

Ambas variables están relacionadas directamente con los objetivos planteados para la investigación y con las diferentes teorías del Liderazgo y el Clima Organizacional. Por lo tanto nos enfocaremos en buscar las relaciones que existen entre estas teorías para poder describir lo que sucede entre el liderazgo y el clima organizacional existente en nuestro foco de estudio que es la Escuela Básica F-174 “Valle de Lumaco”.

## **5) Descripción del Instrumento**

El instrumento utilizado para la recolección de datos es un cuestionario estructurado de acuerdo a las variables mencionadas. Se recurre a esta técnica pues nos permite recoger de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el estudio.

Para realizar el cuestionario se cumplió con la revisión de bibliografía y cuestionarios existentes diseñados que se relacionan directamente con el Liderazgo y el Clima Organizacional.

Para medir el Liderazgo se utilizó una escala Likert modificada, por lo que va de 1 al 4, mientras que para el clima se ocupa el cuestionario de Mc Gregor y Schein que cuenta con 7 puntos. Ambos instrumentos se adjuntarán en los anexos.

### **5.1. Estructura del instrumento**

Se diseñaron dos tipos de cuestionarios, uno para los directivos y otro para los docentes, en los cuales se explica la importancia de este estudio.

Cada instrumento consta de:

- Presentación, donde se aclara a los encuestados los objetivos de la investigación y como estos deben responder a las preguntas, así como también el significado de cada valoración.
- Preguntas de Liderazgo, con las que se pretende conocer la percepción de los docentes y directivos sobre el Liderazgo, así como también conocer la auto apreciación por parte de los directivos sobre su liderazgo.
- Preguntas de Clima Organizacional, con estas se espera conocer el estado actual y el ideal de clima al interior del establecimiento foco del estudio.

Los instrumentos (Ver en los anexos), son cuestionarios que ponen a los sujetos de estudio frente a afirmaciones sobre el liderazgo y el clima organizacional. En el caso de liderazgo, está basado en las propuestas de Liderazgo Distribuido, medido con una escala de Likert modificada, esto, para que las afirmaciones denotaran su opción en desacuerdo o en acuerdo.

El cuestionario es una elaboración para esta investigación. Para el clima organizacional se ocupó un cuestionario basado en la propuesta de Mc Gregor y Schein, que pone el acento en el cambio de prácticas para la mejora, ésta se elabora desde la mirada de los actores de la organización. Para este fin se pide contestar un cuestionario con una afirmación que denota una característica negativa (1) y otra con connotación positiva (7).

## **5.2. Método para el análisis de resultados**

El análisis de resultados se realizará reflexionando sobre los porcentajes y promedios que se entrega en el resultado de las encuestas. Es una reflexión que busca comprender un sentido, un sentir, en sí analizar la opinión que los actores presentan frente a afirmaciones que motivan esta investigación.

Para realizar la muestra grafica se ocupará el programa Microsoft Office Excel, que permite manipular datos.

## 6) Análisis de Resultados

En el presente apartado se realizará el análisis de datos, para tales efectos se revisarán los datos sobre el liderazgo en gráficos de barra que nos indicarán los porcentajes de las frecuencias, para el clima organizacional se presentarán en gráficos de barra los promedios obtenidos por indicador, para este fin hay que tener en cuenta que la escala va de 1 al 7 y que 7 tiene una connotación positiva.

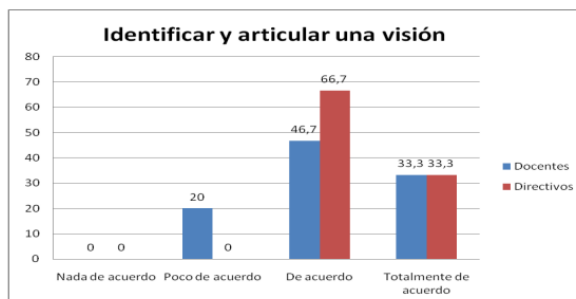
En cada análisis se diferenciará las opciones de los docentes y directivos. Para el Clima Organizacional hay una diferenciación interna que establece la percepción de lo real y lo ideal.

Es importante antes de empezar cualquier análisis hacer la aclaración de que los datos recogidos son un acercamiento a la realidad, una foto, un paneo, etc., que nos muestran las tendencias al interior de una muestra de datos.

### 6.1. Análisis del Liderazgo

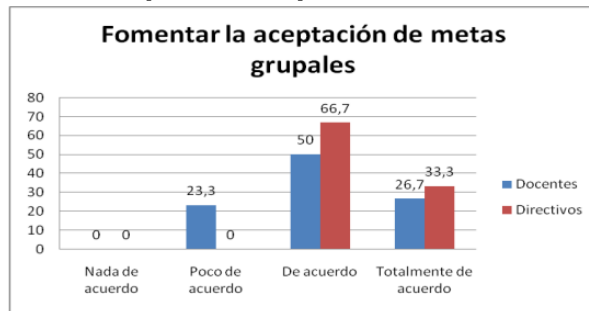
Para desarrollar el análisis del Liderazgo se ocupó una escala Likert modificada de 4 puntos, que fue de 1- poco de acuerdo, 2 - poco de acuerdo, 3 – de acuerdo y 4 – totalmente de acuerdo.

#### 1. Se identifican y articulan constantemente una visión de futuro que logra comprometer a los miembros de la organización.



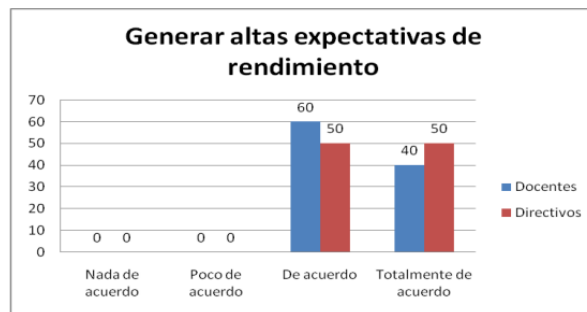
Ante la recolección de datos en el área de Liderazgo, una primera variable y al revisar el presente gráfico podemos notar que los docentes se concentran en la valoración “de acuerdo” con un 46,7% y un 33,3% se muestra “totalmente de acuerdo”. Mientras que en los directivos la opinión se concentra en “de acuerdo” con un 66,7% y en “totalmente de acuerdo” con un 33,3%, estos valores demuestran que tanto los directivos como los docentes identifican una visión de futuro inspiradora, la cual lleva a un mayor compromiso por parte del personal del establecimiento.

## 2. Hay motivación periódica para el desarrollo de las metas grupales.



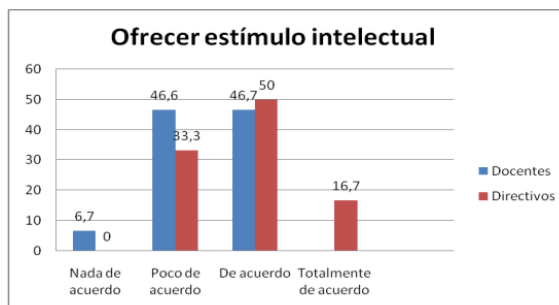
La segunda variable fue la aceptación de metas grupales, como demuestra el gráfico podemos notar que los docentes se agrupan en la valoración “de acuerdo” con 50% y “totalmente de acuerdo” 26,7%. En los directivos se observa un 66,7% en la valoración “de acuerdo” y con un 33,3% “totalmente de acuerdo”, estas opiniones nos reflejan que tanto docentes como directivos se sienten motivados por metas convincentes y realizables, que ayudan a elaborar una identidad dentro de la escuela.

## 3. Hay acciones permanentes que promueven altas expectativas de calidad y rendimiento.



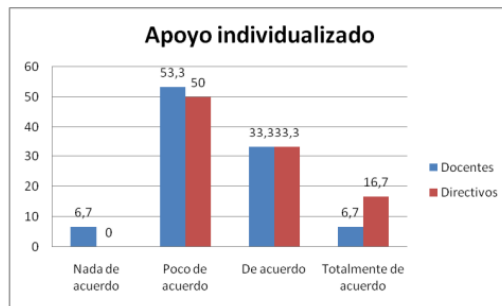
Como podemos observar en el gráfico la tendencia de datos es similar para docentes y directivos, en ambos casos las preferencias para “de acuerdo” en docente marcan un 60% y 50% en directivos y la opción “totalmente de acuerdo” en docentes es de 40% y en directivos en 50%, lo que demuestra que los docentes y directivos poseen expectativas de alta calidad y alto rendimiento, lo que permite que estas expectativas sean alcanzables para todos los miembros de la organización.

## 4. Hay promoción de instancias de conversación y reflexión educativa con los docentes, programadas con anticipación, brindándoles oportunidades de discusión y debate.



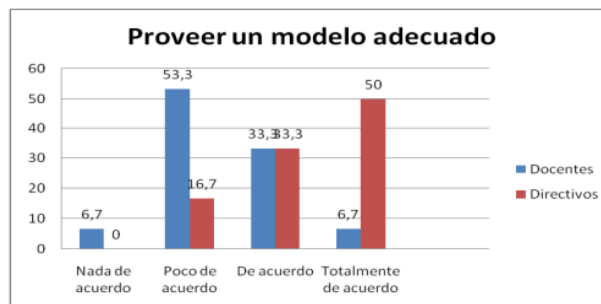
En el grafico podemos observar que los docentes en la opción “de acuerdo” es de un 46,7%, “poco de acuerdo” 46,6% y nada de acuerdo 6,7%, por su parte los directivos la opción puntuó en 33,3%, “de acuerdo” 50% y “totalmente de acuerdo” 16,7%, en esta variable encontramos que nos existe una congruencia entre lo que opinan los docentes y directivos, demostrando que un 53,3% de los docentes se encuentran en las valoraciones más bajas, reflejando que son escasas las oportunidades que se les da para las conversaciones reflexivas sobre enseñanza y escolarización, por el contrario el 66,7% de los directivos se encuentran en las valoraciones más altas, reconociendo que sí se les brinda espacios de desarrollo profesional.

**5. Hay apoyo constante, mostrando respeto y consideración por sus necesidades personales.**



En el grafico los docentes se expresaron en la valoración “de acuerdo” con un 33,3%, “poco de acuerdo” 53,3% y “nada de acuerdo” 6,7%. Los directivos en cambio marcaron “poco de acuerdo” 50%, “de acuerdo” 33,3% y “totalmente de acuerdo” 16,7%, en esta variable tanto los directivos y docentes se encuentran divididos, el 40% de los docentes y el 50% de los directivos considera que existe un apoyo hacia el equipo educativo, demostrando preocupación por sus sentimientos y necesidades personales, al contrario el 60% de los docentes y el 50% de los directivos consideran escaso el apoyo individualizado, lo que es preocupante ya que esta variable influye en los niveles de optimismo y de frustración del equipo educativo.

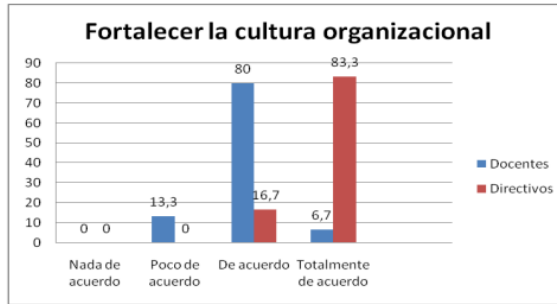
**6. El liderazgo es un modelo a seguir que promueve y es consistente con los valores y metas de la organización.**



En este grafico podemos observar que los datos en los docentes se agrupan en “poco de acuerdo” con 53,3% y “de acuerdo” con 33,3%, en los directivos los datos se agrupan en “de acuerdo” con 33,3% y “totalmente de acuerdo” 50%, esto nos demuestra

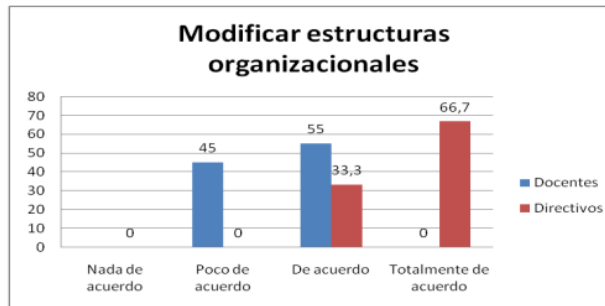
una diferencia en lo que opinan los docentes y directivos, reflejando que un 60% de los docentes se encuentran en las valoraciones más bajas, considerando que los directores no son un ejemplo a seguir, lo que impide una clara guía para el crecimiento del equipo educativo, por el contrario un 83,3% de los directivos considera que los directores proveen un modelo apropiado entre los docentes.

**7. Existe la realización de prácticas sistemáticas orientadas a desarrollar normas, creencias, valores, promocionando la confianza en la organización.**



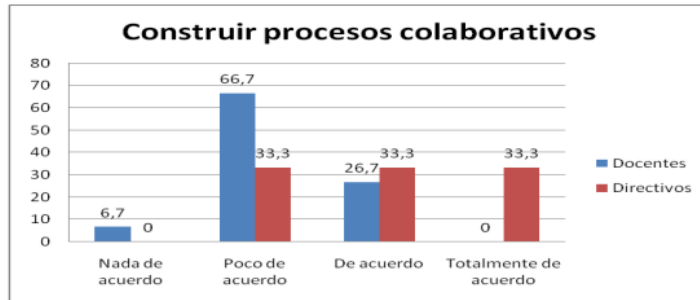
Como el grafico lo demuestra, la tendencia es clara, en docentes la valoración “de acuerdo” es de 80% y en directivos “totalmente de acuerdo” es de 80,3%, esto demuestra que los miembros de la organización consideran que existen prácticas que apuntan a fortalecer la cultura organizacional, lo que permite que el personal del establecimiento se congrege en torno a las metas propuestas por la escuela.

**8. Las estructuras organizacionales se modifican sistemáticamente a través de cambios en el equipo o de las tareas asignadas, según las necesidades del establecimiento.**



Como demuestra el grafico los docentes se agrupan en “de acuerdo” 55% y “poco de acuerdo” 45%, y los directivos en la valoración “de acuerdo” hubo un 33,3% y “totalmente de acuerdo” un 67,7%, estos porcentajes demuestran que tanto para los docentes y directivos existen cambios estructurales que van en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizajes, lo que facilitará el rendimiento personal y el cumplimiento de metas organizacionales.

## 9. Existen oportunidades para participar permanentemente en la toma de decisiones.



En el gráfico se refleja lo siguiente, los docentes mostraron sus preferencias por “poco de acuerdo” 66,7% y “de acuerdo” 26,7%, por su parte en los directivos la muestra fue repartida, “poco de acuerdo” 33,3%, “de acuerdo” 33,3% y “totalmente de acuerdo” 33,3%, estos porcentajes nos demuestran una diferencia entre los docentes y directivos, ya que la mayoría de los docentes opinan que es escasa participación en la toma de decisiones respecto a temas que los afecten y para las cuales su conocimiento es relevante, por el contrario un 66,6% de los directivos considera que sí se les brinda una participación constante en la toma de decisiones a los docentes.

### 6.2. Análisis de Clima Organizacional

Para realizar el análisis de clima organizacional se ocupó el cuestionario de Mc Gregor y Schein, que utiliza una escala de 7 puntos, en el número 1 se coloca una afirmación negativa (un clima de desconfianza, poco apoyo, baja comunicación, etc.) y en 7 una afirmación positiva (en el sentido de un clima de mayor confianza, apoyo, comunicación, etc.). En este mismo cuestionario se puede marcar la preferencia sobre el clima real y el ideal de acuerdo a las afirmaciones. Ejemplo:

**VARIABLE N°1:** Grado de confianza mutua entre los miembros de la Organización Escolar.

Desconfianza mutua.  
personas

Se teme criticar o hacer críticas

1	2	3	4	5	6	7

Confianza recíproca. Las se expresan libremente, sin temor a represalias.

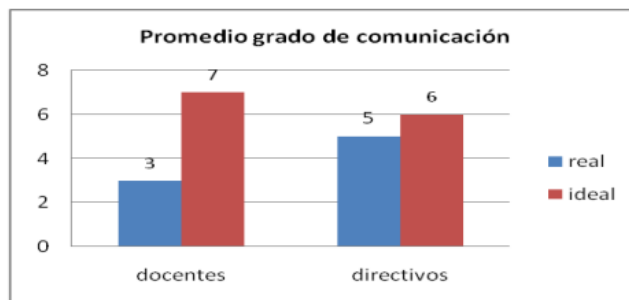
#### 1. Confianza mutua



Dentro del clima organizacional evaluamos la variable de grado de confianza. El intervalo sobre confianza mutua marca 1 “Desconfianza mutua”. Se teme criticar o hacer críticas y 7 “Confianza recíproca”. Las personas se expresan libremente, sin temor a represalias.

El promedio “real” para “confianza mutua” marcó 3 para los docentes y en directivos 5. El promedio sobre el “ideal” en docente 7 y en directivos 6,5, estos nos refleja que tanto para los docentes y directivos existe una alta valoración a esta variable, sin embargo, se expresa que para los docentes el grado de confianza mutua se percibe más baja que para los directivos.

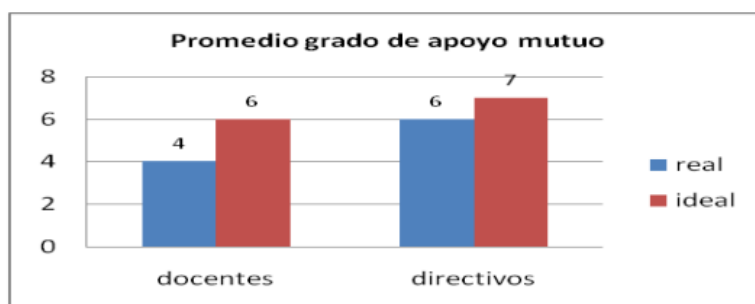
## 2. Grado de comunicación



Una segunda variable en el área de clima organizacional es el grado de comunicación, donde los intervalos son: 1 la comunicación es defensiva y cautelosa. 7 la comunicación es abierta, autentica y libre.

El grado de comunicación muestra que para docentes el promedio “real” fue de 3, mientras que para directivos es 5. En el “ideal” para docentes fue 7 y en directivos 6, esto demuestra que para los docentes el grado de comunicación en el establecimiento es más cauteloso y defensivo que para los directivos, sin embargo, esta variable es valorizada tanto para los docentes como para los directivos.

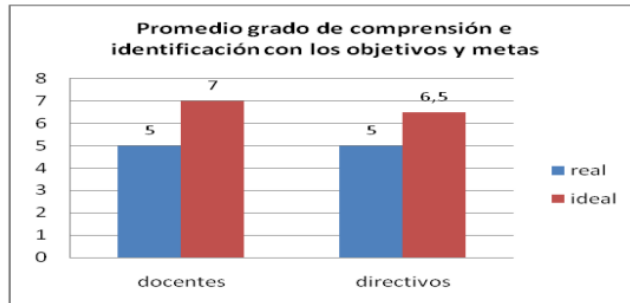
## 3. Apoyo mutuo



Otra de las variables en el clima organizacional es el apoyo mutuo, donde los intervalos son: 1 las personas trabajan cada una para sí, sin preocupación por el otro. 7 existe interés genuino y preocupación por el trabajo de los otros.

Para la pregunta por el apoyo mutuo el promedio “real” para docentes fue 4 y en directivos 6. El promedio “ideal” para docentes fue 6 y para directivos 7, esto nos refleja que si bien existe una alta valoración de esta variable para los miembros de esta organización, hay una diferencia entre lo que se percibe en la escuela ya que los docentes sienten que el apoyo mutuo es más deficiente que lo que opinan los directivos.

#### 4. Comprensión e identificación de metas y objetivos.



La comprensión e identificación con los objetivos y metas es otra variable del clima organizacional que se evaluó, en los cuales los intervalos fueron: 1 las metas son confusas, no comprendidas y no logran identificación en todos. 7 las metas son claras para todos, comprendidas y compartidas por toda la comunidad.

En la comprensión e identificación de metas y objetivos los docentes marcaron como promedio “real” 5 y en los directivos 5. En el promedio “ideal” los docentes marcaron 7 y los directivos 6,6, esto demuestra que tanto para los docentes y directivos se percibe de la misma manera el grado de identificación de metas para los dos actores del sistema educativo existe una alta valoración de esta variable.

#### 5. Manejo eficiente de conflictos.

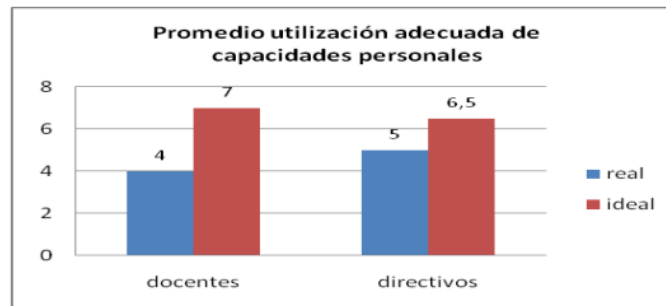


Otra de las variables del clima organizacional es el manejo eficiente de conflictos internos, donde el valor 1 dice: los conflictos se niegan o se eluden; se reprimen o se logran acuerdos intermedios y 7 se acepta la existencia de conflictos, se les asume y se maneja trabajando en ellos.

En el manejo eficiente de conflictos internos los docentes marcaron como promedio “real” 4 y los directivos 5. El promedio “ideal” para los docentes fue 6 y para los directivos 6, en este caso tanto los directivos y docentes tienen una alta valoración a esta

variable, sin embargo, para los docentes se percibe más bajo el manejo eficiente de conflictos que para los directivos.

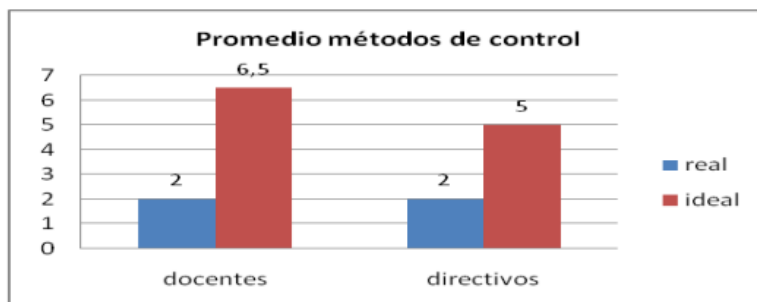
## 6. Utilización adecuada de capacidades personales.



Otra de las variables que se evaluó fue el uso de capacidades personales, donde los intervalos son: 1 existen competencias no utilizadas ni valoradas por la organización y 7 las competencias de los miembros son conocidas, utilizadas adecuadamente y reforzadas.

El uso de capacidades personales el promedio "real" para docentes marcó 4 y directivos 5. El "ideal" para docentes fue 7 y para directivos fue 6,5, esto demuestra una diferencia en la valoración de esta variable, siendo más valorizada por los directivos que para los docentes, y en cuanto a su opinión los docentes consideran que el uso de capacidades personales es más bajo que lo que opinan los directivos.

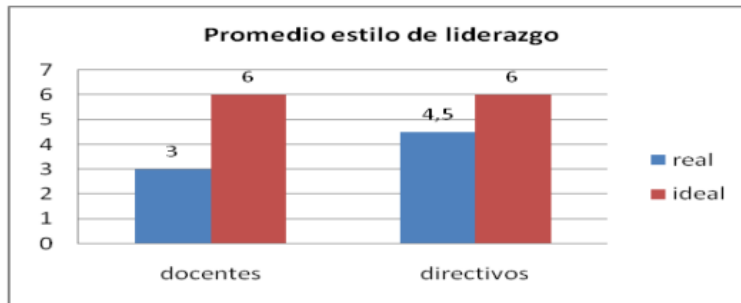
## 7. Métodos de control



Una de las variables evaluadas en el clima organizacional fue métodos de control donde 1 es el control impuesto por los estamentos superiores y 7 predomina el auto-control.

En los métodos de control los docentes promediaron en el "real" 2 y en directivos 2. El promedio "ideal" para docentes es 6,5 y directivos 5, esto nos refleja que tanto para los directivos y docentes el control es impuesto por los estamentos superiores, en cuanto a la valoración para los docentes es más alta que para los directivos.

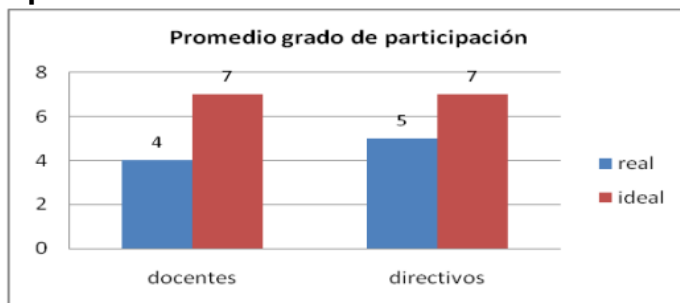
## 8. Estilo de Liderazgo



El estilo de liderazgo es otra variable evaluada, con los siguientes intervalos: 1 es restrictivo, existe presión para lograr acatamiento y 7 se acepta y respalda el liderazgo basado en las capacidades.

El estilo de liderazgo promedio para el “real” es 3, mientras que para los directivos es 4,5. En el promedio “ideal” los docentes marcaron 6 y en directivos 6, aquí se muestra que para directivos y docentes existe una alta valoración en esta variable, en cambio en su percepción los docentes consideran que el liderazgo es más restrictivo, que para los directivos.

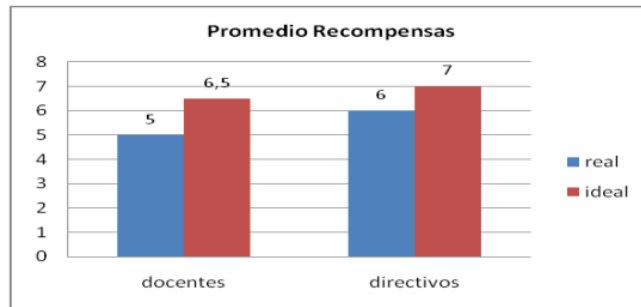
## 9. Participación.



Otra de las variables del clima organizacional es el grado de participación donde los intervalos son: 1 mucha pasividad y falta de compromiso institucional y 7 todos participan; se busca el consenso y existe el apoyo a las decisiones adoptadas.

La participación promedió en el “real” para los docentes en 4 y en directivos en 5, mientras que el promedio “ideal” los docentes marcaron 7 y directivos 7, esto nos refleja que para los docentes el grado de participación es más bajo que lo que opinan los directivos, sin embargo, para los dos actores esta variable tiene un alto grado de valoración.

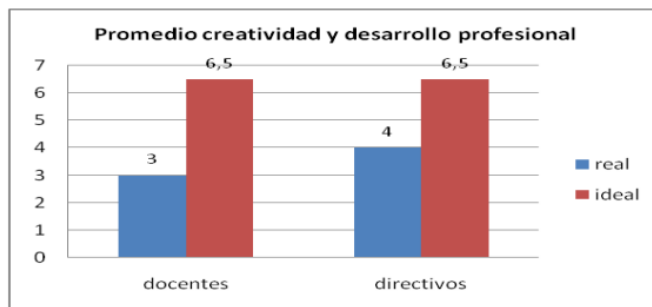
## 10. Recompensas.



La recompensa es otra variable a evaluar en el área de Clima Organizacional donde el 1 se ignora el trabajo bien hecho; solo se resaltan los errores y la crítica negativa y 7 el buen trabajo es reconocido, agradecido y recompensado como aporte importante.

El promedio "real" para las recompensas puntuó en 5 para los docentes y para los directivos 6. El promedio "ideal" es de 6,5 para docentes y 7 para directivos, esto demuestra que tanto para los docentes como para los directivos existe una gran valoración a la variable de recompensas, por su parte los docentes piensan que esta variable es más baja que lo que consideran los directivos.

## 11. Creatividad y desarrollo profesional.



La última variable del clima organizacional a evaluar fue la creatividad y desarrollo profesional donde los intervalos son: 1 el trabajo es rutinario y los roles son rígidos; no hay posibilidad de desarrollo profesional al interior de la institución y 7 existen espacios para la creatividad; los roles de los miembros son flexibles y hay muchas posibilidades de desarrollo profesional.

El promedio "real" para la creatividad y el desarrollo profesional marca 3 puntos para los docentes y en los directivos puntúa en 4. El promedio "ideal" en docentes es de 6,5 y en directivos 6,5, esto nos refleja que para los docentes como para los directivos existe una alta valoración a esta variable, sin embargo, en la opinión de los docentes la creatividad y el desarrollo profesional es más bajo que como lo consideran los directivos.

## **7) CONCLUSIONES**

En el siguiente apartado de la presente Tesina se realizará una reflexión a la luz de los datos dispuestos en los instrumentos de medición. Para empezar esta tarea es necesario establecer los puntos que muestran confluencia y los que presentan las diferencias entre directivos y docentes. Esta tarea se realiza con el fin de trazar el rumbo de un Plan de mejora que nos provea de soluciones a conflictos que no permiten un buen devenir organizacional y nos perfilen en el desarrollo de un liderazgo distribuido.

### **7.1. Síntesis sobre Liderazgo y Clima Organizacional**

#### **7.1.1. Liderazgo**

El análisis de datos sobre liderazgo en directivos y docentes nos enfrenta a posiciones que en algunos puntos presenta similitudes, como diferencias. En síntesis podemos observar que existe un acuerdo en la opinión entre docentes y directivos en las siguientes prácticas de Liderazgo:

- En visión de futuro, metas grupales y altas expectativas (100% de los directivos y docentes están de acuerdo con esta afirmación), podemos notar que existe un consenso positivo con respecto a cómo se dirige la organización en torno a metas, objetivos comunes y expectativas. En general la dimensión “establecer rumbos”, logra más de un 70% de acuerdo.
- El fortalecimiento de la cultura organizacional hay una opinión clara que demuestra la existencia de valores, creencias y patrones, que reúnen a los actores en torno a metas comunes (más del 80% de los docentes y directivos están de acuerdo con esta afirmación)
- En apoyo individualizado y estímulo intelectual podemos establecer que se reúnen criterios con respecto a expresar una connotación negativa (en ambas el porcentaje de desacuerdo sobrepasa el 50%), lo que proyecta que hay poco desarrollo de espacios de expresión de ideas y baja preocupación por los problemas personales.

Por el contrario, podemos notar mayores diferencias de opinión entre docentes y directivos en las siguientes prácticas de liderazgo:

- Proveer un modelo, los docentes no consideran que los directivos sean guías a seguir (70% avala esta afirmación), no obstante, los directivos opinan que sí son guías consistentes de valores y metas.
- Construir procesos colaborativos, los docentes exponen que no se les brinda un espacio en la toma de decisiones para la satisfacción de sus necesidades (el 73,4% opina de esta manera), en cambio, los directivos opinan que sí se provee de espacio que ofrezcan participación en la toma de decisiones.

### **7.1.2. Clima Organizacional**

Las repercusiones de un tipo de liderazgo con rasgo instruccional, junto al análisis de datos, muestra un clima organizacional marcado por puntos en que no hay gran diferencia entre docentes y directivos.

En los resultados podemos encontrar mayor acuerdo con respecto a las afirmaciones del instrumento aplicado en las siguientes preguntas de opinión:

- Los docentes y directivos declaran que las metas y los objetivos son claros y que los comprenden (en ambos el promedio es 5).
- Para los docentes y directivos el trabajo es reconocido y recompensado como un aporte importante (en ambos el promedio es superior a 5).
- Los docentes consideran que el estilo de liderazgo es restrictivo, existe presión para lograr el acatamiento, más que un estilo que se basa en las capacidades (el promedio es 3, con un valor ideal de 6). En los directivos esta brecha se acorta (el promedio es de 4,5 para un ideal de 6).
- En métodos de control existe una coincidencia que denota una característica negativa, tanto para docentes como directivos el control es impuesto por los estamentos superiores con un liderazgo fuerte que pone presión, para el logro de metas (en ambos el promedio es 2).

Las diferencias con respecto al Clima Organizacional se expresan en los siguientes puntos:

- Para los docentes no existe una confianza mutua y temen hacer críticas, mientras que los directivos manifiestan que existe una confianza recíproca (el promedio es 3).
- Los docentes manifiestan que la comunicación es cautelosa y poco fluida. Los directivos manifiestan que existe confianza y la comunicación es abierta y autentica (el promedio es 3)
- Los docentes consideran que no hay participación de todo el equipo educativo, por lo que el compromiso es parcial (el promedio es 4 para un valor ideal de 7), mientras que en los directivos hay una valoración un poco más alta (el promedio es 5 para un valor ideal de 7).
- Los docentes expresan que los roles son rígidos y que no hay espacio para el desarrollo profesional (el promedio es 3).

### **7.1.3. Hallazgos**

En el desarrollo del presente trabajo se ha realizado el esfuerzo por analizar la perspectiva de docentes y directivos con respecto al liderazgo y clima organizacional de la Escuela Básica F-174 "Valle de Lumaco".

El Liderazgo se ha trabajado en torno a tres ejes propuestos por Leithwood: 1) Establecer rumbos, 2) Desarrollar a las personas y 3) rediseño de la organización. Se ha tomado esta opción debido a que provee de acciones que dotan a la organización de un desarrollo progresivo en provecho de sí misma, además de considerar aspectos fundamentales para los sistemas que se organizan en torno a su acción principal, que en este caso es educar.

Para trabajar el clima organizacional se trabajó con los parámetros establecidos por Mc Gregor y Schein, que miden la interacción de los miembros de una organización, se ocupa esta opción metodológica toda vez que necesitamos explicitar el tránsito de una organización centralizada y rígida a una que sea autovalente y democrática.

En dicho trayecto se ha develado que en las condiciones que se desarrolla el liderazgo dan como perfil uno de tipo instruccional, que pone acento en las reglas, la generación de expectativas y las metas grupales, a través de la generación de una cultura

organizacional fuerte. Podemos notar en la opinión de los docentes que no fomenta el desarrollo de las personas que son parte de la organización.

En su contraparte establece estructuras rígidas que ponen a la organización por sobre los individuos, que genera impacto directo sobre el clima organizacional. En la relación de Liderazgo con clima organizacional, podemos notar que del estilo de liderazgo instruccional se desprende según los docentes, un clima organizacional que no propende las confianzas mutuas, sino más bien seguir el discurso central al pie de la letra, la comunicación es forzada y con coacción debido a que hay un “deber ser”, de seguir instrucciones.

En coincidencia docentes y directivos podemos observar que opinan que se establecen métodos de control fuertes, que ponen presión para que se realicen las instrucciones del nivel central, lo que no permite fluidez en el trabajo individual, sino más bien una presión que no beneficia el desarrollo de las tareas. Existe la presencia de un estilo de liderazgo instruccional que pone su acento en la presión y el acatamiento, lo que provoca que la participación del equipo educativo sea parcial y que las decisiones tomadas no tengan el apoyo absoluto. Además opinan que los roles son rígidos, con poco espacio para la creatividad y el desarrollo profesional.

#### **7.1.4. Nudos críticos de liderazgo para abordar en Plan de Mejoramiento**

- **Modelo apropiado de liderazgo:** Los docentes opinan que los directivos no son modelos a seguir, en lo técnico ni en la promoción y consistencia de los valores organizacionales.
- **Procesos colaborativos:** Los docentes opinan que el equipo directivo no les brinda espacio para participar en la toma de decisiones en temas que les compete.
- **Estímulos intelectuales:** Los docentes y directivos estiman que no se brindan oportunidades para el debate educativo, tampoco se promueven instancias de conversación y reflexión.
- **Apoyo individualizado:** Los docentes y directivos denotan que no hay un apoyo constante, no se toman en cuenta sus necesidades personales.

### 7.1.5. Nudos críticos de Clima Organizacional para abordar en Plan de Mejoramiento

- **Confianza Mutua:** El equipo directivo expresa que no hay una confianza recíproca, por tal motivo no realizan críticas, con el fin de evitarse problemas.
- **Comunicación:** Los docentes manifiestan que la comunicación es defensiva y cautelosa, lo que no permite su desarrollo de forma abierta y libre.
- **Métodos de control:** Los directivos como los docentes manifiestan que el control es impuesto por los estamentos superiores, no se permite el auto control por parte de los miembros de la organización.
- **Grado de participación:** Los docentes y directivos expresan que no hay participación del equipo educativo en la toma de decisiones, por lo que el apoyo es parcial, más bien se acatan y se siguen.
- **Creatividad y desarrollo profesional:** Los directivos y los docentes opinan que el trabajo es rígido y rutinario, además existen pocas posibilidades de desarrollo profesionales.

### 7.1.6. Criterios del Plan de Mejoramiento

Es necesario dejar en claro para el desarrollo del Plan de Mejoramiento, aspectos que son definitorios y que lo hacen perdurable en el tiempo.

El primer punto a ser aclarado es que el Plan de Mejoramiento se basa en el diagnóstico de nudos críticos detectados en el área de Liderazgo y Clima Organizacional.

El segundo punto hace referencia a que las acciones diseñadas en este plan tienen como referente de selección los nudos críticos que detalló el análisis de resultados, los cuales presentan patrones comunes al estar ordenados en dimensiones.

El tercer punto a ser dilucidado tiene que ver con el hecho de que este plan de mejoramiento tiene como propósito sentar las bases de un liderazgo distribuido y un clima organizacional óptimo, por lo que no es abordado como una acción que tenga fin con el desarrollo de este plan de mejoramiento, sino más bien pretende enlazar tareas a futuro, rescatando el hecho de que las estructuras tienen una dinámica de constante cambio.

### **7.1.7. Impacto**

El plan de mejoramiento busca tener impacto en las áreas que son reconocidas por los docentes y directivos como más débiles en la organización educativa. Es importante que la auto observación sea un proceso continuo que nos permita el fortalecimiento a través de la generación de acciones conectadas en el tiempo.

Por lo dicho en el párrafo anterior tenemos que es necesario impactar áreas que son reconocidas por los docentes y directivos como más débiles, es así que podemos agrupar por áreas los nudos críticos. Para agrupar los nudos críticos ocuparemos las siguientes nomenclaturas: Capacitación, Participación y Fomento de confianzas.

En capacitación agruparemos los siguientes nudos críticos: Modelos apropiados de liderazgo, creatividad y desarrollo.

En participación agruparemos los siguientes nudos críticos: procesos colaborativos, estímulo intelectual y apoyo individualizado.

En fomento de confianzas: Grado de confianza, grado de participación, grado de comunicación y métodos de control.

## BIBLIOGRAFIA

- **BLASÉ, J & BLASÉ, J.** 1998 "Handbook of Instructional Leadership. How Really Good Principals promote Teaching and learning". California. Corwin Press.
- **CHAMORRO, D.** 2005. "Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a". Madrid. Memoria para optar al grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid.
- **ECHEVERRÍA, R.** 2000. "La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación", Ediciones Granicas. Página 52.
- **FERNÁNDEZ, T.** 2004 "Las escuelas eficaces y las reformas educativas de segunda generación" México. Estudios sociológicos N° 65.
- **FLEISHMAN EA.** 1991. "Taxonomic effort in the description of leader behavior: A síntesis and functional interpretation. Leadership Quart.
- **LEITHWOOD, K, 2009.** ¿Cómo liderar nuestras escuelas?, Santiago. Área de Educación Fundación Chile.
- **MAJLUF, N y HURTADO, M.** 2010 "Hacia una mejor gestión en los colegios" Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile, Página 13.
- **MARTIN, M.** 2000. "Clima de trabajo y organizaciones que aprenden" España. Universidad de Alcalá.
- **PEDRAJA, L.** 2006. "Estilos de Liderazgo y eficacia: Un estudio en pequeñas empresas en Chile". Chile. Interciencia 31
- **RODRÍGUEZ, G.** 1996 "Metodología de la Investigación Cualitativa", Madrid. Editorial Aljibe.
- **YUKL, G.** 1994. "Leadership in organizations" (2° Ed.) N.J. Hall international, Inc.

## ANEXOS

### PLAN DE MEJORAMIENTO DE LIDERAZGO EDUCATIVO

**Objetivo General:** Mejorar prácticas que permitan sentar las bases de un liderazgo distribuido

Nudos Críticos	Objetivo	Acciones	Fecha	Indicadores de logro
<b>Modelo apropiado de liderazgo</b>	Proveer un liderazgo que se legitime mediante el fomento de los valores y las metas institucionales	Capacitar a los directivos en el área de liderazgo	Marzo 2023 a Diciembre de 2024	Cantidad de directivos capacitados
		Trabajo de Coaching realizado por los directivos para fortalecer y promover la misión, visión y valores del establecimiento.	Marzo a Agosto	Cantidad de Jornadas realizadas
<b>Procesos colaborativos</b>	Establecer instancias de participación de docentes para la toma de decisiones.	Efectuar concejos resolutivos en que los docentes tengan participación en la toma de decisiones.	Cada mes	Número de reuniones en el año
		Presentar y consensuar con el Sostenedor las decisiones tomadas en los concejos resolutivos.	Cada mes	Número de reuniones en el año
<b>Estimulo intelectual</b>	Generar instancias de reflexión sobre la tarea de educar.	Realizar concejos reflexivos en los cuales se promuevan temas que favorezcan el desarrollo intelectual.	Cada mes	Número de reuniones en el año
<b>Apoyo individualizado</b>	Organizar encuentros personales con docentes y directivos	Realizar entrevistas personales que busquen captar el sentir y las necesidades de docentes y directivos con respecto al quehacer de su trabajo.	Marzo, julio y diciembre	Número de reuniones en el año

## PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**Objetivo General:** Implementar acciones que permitan mejorar los factores de Clima Organizacional.

Nudos Críticos	Objetivo	Acciones	Fecha	Indicadores de logro
Grado de confianza	Promover una confianza que permita la expresión libre y auténtica.	Realizar tareas educativas que permitan el trabajo mancomunado.	Permanente	Número de quejas y comentarios.
		Periodizar concejos educativos que permitan la expresión de ideas y críticas.	Diciembre	Realización de encuesta.
Grado de comunicación	Fomentar una comunicación abierta y fluida entre docentes y directivos.	Capacitar a los docentes y directivos en habilidades comunicativas.	Marzo	Número de docentes capacitados.
		Implementar medios de comunicación que permitan el flujo de la información, fomentando la libre expresión.	Permanente	Cantidad de medios utilizados.
Grado de participación	Establecer instancias de participación de docentes para la toma de decisiones.	Efectuar concejos resolutivos en que los docentes tengan participación en la toma de decisiones.	Final de cada semestre	Acta concejo
Métodos de control	Fomentar el autocontrol de docentes y directivos	Delegar responsabilidades según habilidades técnicas de cada docente y directivo	Permanente	Número de responsabilidades asignadas
Creatividad y desarrollo	Desarrollar espacios para la creatividad y el desarrollo profesional	Realizar una clase de contenido y habilidades, por parte de los profesores a sus pares.	Cada tres meses	Número de participantes
		Capacitar a los profesores en sus diferentes áreas de especialización	Permanente	Número de participantes

## CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS

### Estimado/a Directivo:

Este Cuestionario es fácil de contestar y se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos.

En todas las preguntas usted deberá hacer una valoración del 1 al 4 según su nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación, marcando una X en la opción que mejor lo representa y donde:

**1 significa:** Nada de acuerdo, desacuerdo total, donde la afirmación no se cumple.

**2 significa:** Medianamente de acuerdo, parcialmente de acuerdo o la afirmación se cumple medianamente.

**3 significa:** De acuerdo, la afirmación se cumple, pero no siempre de la mejor forma.

**4 significa:** Muy de acuerdo, totalmente de acuerdo o la afirmación se cumple siempre en su totalidad.

### Ejemplo:

NADA DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2 X	3	4

N°	AFIRMACIÓN	NADA DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	Identifico y articulo constantemente una visión de futuro que logra comprometer a los miembros de mi equipo.	1	2	3	4
2	Motivo periódicamente a mi equipo para el desarrollo de las metas comprometidas.	1	2	3	4
3	Genero acciones permanentes que promuevan altas expectativas de calidad y rendimiento dentro de mi equipo.	1	2	3	4
4	Promuevo instancias de conversación y reflexión educativa con los docentes, programadas con anticipación, brindándoles oportunidades de discusión y debate.	1	2	3	4
5	Apoyo constantemente a mi equipo educativo, mostrando respeto y consideración por sus necesidades personales.	1	2	3	4
6	Mi liderazgo es un modelo a seguir que promueve y es consistente con los valores y metas de la organización.	1	2	3	4
7	Realizo prácticas sistemáticas orientadas a desarrollar normas, creencias, valores, promocionando la confianza dentro de mi equipo educativo.	1	2	3	4
8	Las estructuras organizacionales se modifican sistemáticamente a través de cambios en el equipo o de las tareas asignadas, según las necesidades del Establecimiento.	1	2	3	4
9	Como integrante del equipo directivo, le doy oportunidades al equipo educativo para participar permanentemente en la toma de decisiones.	1	2	3	4

**Muchas gracias por su apoyo**

## CUESTIONARIO PARA DOCENTES

### Estimado/a Docente:

Este Cuestionario es fácil de contestar y se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos.

En todas las preguntas usted deberá hacer una valoración del 1 al 4 según su nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación, marcando una X en la opción que mejor lo representa y donde:

**1 significa:** Nada de acuerdo, desacuerdo total, donde la afirmación no se cumple.

**2 significa:** Medianamente de acuerdo, parcialmente de acuerdo o la afirmación se cumple medianamente.

**3 significa:** De acuerdo, la afirmación se cumple, pero no siempre de la mejor forma.

**4 significa:** Muy de acuerdo, totalmente de acuerdo o la afirmación se cumple siempre en su totalidad.

### Ejemplo:

NADA DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2 X	3	4

<b>N°</b>	<b>AFIRMACIÓN</b>	<b>NADA DE ACUERDO</b>	<b>MEDIANAMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>
1	Identifico y articulo constantemente una visión de futuro que logra comprometer a los miembros de mi equipo.	1	2	3	4
2	Motivo periódicamente a mi equipo para el desarrollo de las metas comprometidas.	1	2	3	4
3	Genero acciones permanentes que promuevan altas expectativas de calidad y rendimiento dentro de mi equipo.	1	2	3	4
4	Promuevo instancias de conversación y reflexión educativa con los docentes, programadas con anticipación, brindándoles oportunidades de discusión y debate.	1	2	3	4
5	Apoyo constantemente a mi equipo educativo, mostrando respeto y consideración por sus necesidades personales.	1	2	3	4
6	Mi liderazgo es un modelo a seguir que promueve y es consistente con los valores y metas de la organización.	1	2	3	4
7	Realizo prácticas sistemáticas orientadas a desarrollar normas, creencias, valores, promocionando la confianza dentro de mi equipo educativo.	1	2	3	4
8	Las estructuras organizacionales se modifican sistemáticamente a través de cambios en el equipo o de las tareas asignadas, según las necesidades del Establecimiento.	1	2	3	4
9	Como integrante del equipo directivo, le doy oportunidades al equipo educativo para participar permanentemente en la toma de decisiones.	1	2	3	4

**Muchas gracias por su apoyo**

## CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (REAL E IDEAL)

Adaptado de Mc Gregor – Schein

### Estimado/a Directivo:

Este Cuestionario es fácil de contestar y se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos.

En todas las preguntas usted deberá hacer una valoración del 1 al 7 según su nivel, marcando una X en la opción que mejor lo representa:

#### VARIABLE N°1: Grado de confianza mutua entre los miembros de la Organización Escolar.

Desconfianza mutua.  
personas

Se teme criticar o hacer críticas  
sin temor

1	2	3	4	5	6	7

Confianza recíproca. Las  
se expresan libremente,  
a represalias.

#### VARIABLE N°2: Grado de Comunicación

La Comunicación es defensiva y  
abierta,  
cautelosa.

1	2	3	4	5	6	7

La Comunicación es  
autentica y libre.

#### VARIABLE N°3: Grado de Apoyo Mutuo

Las personas trabajan cada una  
para sí. Sin preocupación por el  
trabajo de  
otro.

1	2	3	4	5	6	7

Existe interés genuino y  
preocupación por el  
los otros.

#### VARIABLE N°4: Grado de comprensión e identificación con los Objetivos y Metas de la Organización.

Las Metas son confusas, no  
para todos,  
comprendidas y no logran  
compartidas por  
identificación.

1	2	3	4	5	6	7

Las Metas son claras  
comprendidas y  
toda la comunidad.

#### VARIABLE N°5: Manejo eficiente de los Conflictos Humanos.

Los conflictos se niegan o se  
de  
eluden, se reprimen o se logran  
y  
acuerdos intermedios.  
ellos.

1	2	3	4	5	6	7

Se acepta la existencia  
conflictos, se les asume  
maneja trabajando en

**VARIABLE N°6: Utilización adecuada de las capacidades de las personas al interior de la Organización**

**Escolar.**

Existen competencias no utilizadas ni valoradas por la organización, adecuadamente y

1	2	3	4	5	6	7

Las competencias de los miembros son utilizadas reforzadas.

**VARIABLE N°7: Métodos de control.**

El control es impuesto por los estamentos superiores.

1	2	3	4	5	6	7

Predomina el Auto-

**VARIABLE N°8: Estilo de Liderazgo.**

Restrictivo, existe presión para Lograr acatamiento.

1	2	3	4	5	6	7

Se acepta y respalda el Liderazgo basado en las capacidades.

**VARIABLE N°9: Grado de Participación.**

Mucha pasividad y falta de busca el Compromiso institucional, sólo a las Algunos se comprometen.

1	2	3	4	5	6	7

Todos participan; se consenso y existe apoyo Decisiones adoptadas.

**VARIABLE N°10: Recompensas**

Se ignora el trabajo bien hecho; reconocido, sólo se resaltan los errores y la recompensado crítica negativa. importante.

1	2	3	4	5	6	7

El buen trabajo es agradecido y como aporte

**VARIABLE N°11: Creatividad y Desarrollo Profesional.**

El trabajo es rutinario y los roles son rígidos; no hay posibilidad de los desarrollo profesional al interior hay de la Institución.

1	2	3	4	5	6	7

Existen espacios para la creatividad; los roles de miembros son flexibles y Muchas posibilidades de desarrollo profesional.

**Muchas gracias por su apoyo**

## CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (REAL E IDEAL)

Adaptado de Mc Gregor – Schein

Estimado/a Docente:

Este Cuestionario es fácil de contestar y se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos.

En todas las preguntas usted deberá hacer una valoración del 1 al 7 según su nivel, marcando una X en la opción que mejor lo representa:

**VARIABLE N°1:** Grado de confianza mutua entre los miembros de la Organización Escolar.

Desconfianza mutua.  
personas

Se teme criticar o hacer críticas  
sin temor

1	2	3	4	5	6	7

Confianza recíproca. Las  
se expresan libremente,  
a represalias.

**VARIABLE N°2:** Grado de Comunicación

La Comunicación es defensiva y  
abierta,  
cautelosa.

1	2	3	4	5	6	7

La Comunicación es  
autentica y libre.

**VARIABLE N°3:** Grado de Apoyo Mutuo

Las personas trabajan cada una  
para sí. Sin preocupación por el  
trabajo de  
otro.

1	2	3	4	5	6	7

Existe interés genuino y  
preocupación por el  
los otros.

**VARIABLE N°4:** Grado de comprensión e identificación con los Objetivos y Metas de la Organización.

Las Metas son confusas, no  
para todos,  
comprendidas y no logran  
compartidas por  
identificación.

1	2	3	4	5	6	7

Las Metas son claras  
comprendidas y  
toda la comunidad.

**VARIABLE N°5: Manejo eficiente de los Conflictos Humanos.**

Los conflictos se niegan o se  
de  
eluden, se reprimen o se logran  
y  
acuerdos intermedios.  
ellos.

1	2	3	4	5	6	7

Se acepta la existencia  
conflictos, se les asume  
maneja trabajando en

**VARIABLE N°6: Utilización adecuada de las capacidades de las personas al interior de la Organización****Escolar.**

Existen competencias no utilizadas ni valoradas por la conocida, organización. adecuadamente y

1	2	3	4	5	6	7

Las competencias de los miembros son utilizadas reforzadas.

**VARIABLE N°7: Métodos de control.**

El control es impuesto por los estamentos superiores.

1	2	3	4	5	6	7

Predomina el Auto-

**VARIABLE N°8: Estilo de Liderazgo.**

Restrictivo, existe presión para Lograr acatamiento.

1	2	3	4	5	6	7

Se acepta y respalda el Liderazgo basado en las capacidades.

**VARIABLE N°9: Grado de Participación.**

Mucha pasividad y falta de busca el Compromiso institucional, sólo a las Algunos se comprometen.

1	2	3	4	5	6	7

Todos participan; se consenso y existe apoyo Decisiones adoptadas.

**VARIABLE N°10: Recompensas**

Se ignora el trabajo bien hecho; reconocido, sólo se resaltan los errores y la recompensado crítica negativa. importante.

1	2	3	4	5	6	7

El buen trabajo es agradecido y como aporte

**VARIABLE N°11: Creatividad y Desarrollo Profesional.**

El trabajo es rutinario y los roles son rígidos; no hay posibilidad de los desarrollo profesional al interior hay de la Institución.

1	2	3	4	5	6	7

Existen espacios para la creatividad; los roles de miembros son flexibles y Muchas posibilidades de desarrollo profesional

