



UNAP

Escuela de Postgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

TESIS

**“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y
EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS
PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2008”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GESTIÓN
EDUCATIVA**

AUTORA: DENSY FLOR CHINCHAY ESPINOZA

ASESORA: Dra. NILDA MANUELA RODRIGUEZ MERA

IQUITOS – PERÚ

2010

TESIS
“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE
IQUITOS - 2008”

GRADUANDO : DENSY FLOR CHINCHAY ESPINOZA
SECCIÓN : MAESTRÍA
MENCIÓN : GESTIÓN EDUCATIVA

MIEMBROS DEL JURADO



Dr. LUIS RONALD RUCOBA DEL CASTILLO
PRESIDENTE DEL JURADO



Mgr. OSWALDO BARTOLOMÉ PRO CONCEPCIÓN
MIEMBRO DEL JURADO



Mgr. RUSELE AMÉRICO PIZANGO PAIMA
MIEMBRO DEL JURADO



Dra. NILDA MANUELA RODRIGUEZ MERA
ASESORA

DICIEMBRE - 2010
IQUITOS - PERÚ

DEDICATORIA

A mi Padre, Sr. SABEL. Mi Madre, Sra. LAURA y hermanas, JANETH y SONIA con cariño. Por su constante apoyo moral que siempre me brindan para el logro de mis propósitos personales y profesionales.

AGRADECIMIENTO:

Expreso mi gratitud y agradecimiento al creador de mi existencia por concederme la vida y la salud en el logro de mis metas profesionales.

A mis profesores de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana por haberme permitido ampliar y profundizar mis convicciones profesionales.

INDICE DE CONTENIDO

	Pág
PÁGINA DE JURADO Y ASESOR (es).....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I.....	01
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO II.....	05
Antecedentes.....	05
2.1. Investigaciones Relacionadas al Estudio.....	05
2.2. Marco Teórico.....	07
2.2.1. LIDERAZGO.....	07
2.2.1.1. Estilos y tipos de liderazgo.....	13
2.2.1.1.a. Estilos de Liderazgo.....	13
2.2.1.1.b. Tipos de Liderazgo.....	14
2.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
2.2.2.1. La Organización.....	18
2.2.2.2. La Organización Escolar.....	24
2.2.2.3. Características de la Organización Escolar.....	35
2.2.2.4. Contenidos de la Organización Escolar.....	35
2.2.2.5. Interdependencia de la Organización Escolar.....	36
2.2.2.6. Organización de la Institución Educativa.....	37

2.2.2.7. Los conflictos en la Institución Escolar.....	42
2.3. Marco Conceptual.....	46
2.4. Objetivos.....	48
2.4.1. General.....	48
2.4.2. Específicos.....	48
2.5. Hipótesis	48
2.5.1. General.....	48
2.5.2. Derivadas	48
2. 6. Variables	48
2.7. Indicadores e índices.....	49
CAPÍTULO III.....	51
Metodología.....	51
3.1. Tipo de investigación.....	51
3.2. Diseño de la investigación	51
3.3. Población y muestra.....	51
3.3.1. Población	51
3.3.2. Muestra	52
3.4. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	53
3.4.1. Procedimientos de recolección de datos	53
3.4.2. Técnicas de recolección de datos.....	54
3.4.3. Instrumentos de recolección de datos	54
3.5. Procesamientos de la información	54
CAPÍTULO IV	56
RESULTADOS	56
4.1. ANÁLISIS UNIVARIADO.....	56
4.1.1. DIAGNOSTICO DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008.....	56

4.1.2. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008.....	61
4.2. ANÁLISIS BIVARIADO.....	70
4.2.1. RELACION DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008.....	70
CAPÍTULO V.....	72
DISCUSIÓN	72
CAPÍTULO VI	75
CONCLUSIONES.....	75
CAPÍTULO VII.....	76
RECOMENDACIONES	76
CAPÍTULO VIII.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	80
• Anexo 01: Cuestionario.....	81
• Anexo 02: Matriz de Consistencia.....	84
• Anexo 03 : Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TITULO	Pág.
01.	SITUACION DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008	56
02.	EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008	58
03.	SITUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008	62
04.	EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008	68
05.	EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	TITULO	Pág.
01.	EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008	60
02.	EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008	69

“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2008”

Autora: DENSY FLOR CHINCHAY ESPINOZA

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue: Determinar la influencia del estilo de liderazgo del director en el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008

La investigación fue de tipo correlacional y el diseño fue una investigación correlacional transversal.

La población estuvo comprendida por 239 directores y docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008 y la muestra la constituyó 132 el que fue elegido en forma de asignación aleatoria.

La técnica que se empleó en la recolección de datos se efectuó en forma computarizada utilizando el paquete estadístico SPSS versión 15 en español sobre la tabla de tabulación.

Los resultados se presentan en cuadros y gráficos.

El análisis descriptivo de los datos se efectuó empleando la estadística descriptiva: distribución de frecuencias, promedio simple (\bar{x}) y porcentaje, y el análisis inferencial se efectuó empleando la estadística inferencial no paramétrica chi cuadrada (x^2).

En la constatación de la hipótesis principal se empleó la prueba estadística inferencial No paramétrica chi cuadrada (x^2) con $gl = 2$, $\alpha 0.05\%$ obteniendo $X^2_c = 8.30$, $X^2_t = 0.103$, siendo $X^2_c > X^2_t$ se aceptó la hipótesis de investigación: Existe una influencia significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

“INFLUENCE OF THE PRINCIPAL’S LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE PRIMARY PUBLIC SCHOOLS FROM IQUITOS DISTRICT -2008”

AUTHOR: DENSY FLOR CHINCHAY ESPINOZA

ABSTRACT

The objective of the research was: determine influence of the principal’s leadership style in the organizational climate in primary public schools from Iquitos district, year 2008.

The research was correlational and the design was a traversal correlational research

Population was comprised of 239 principals and teachers of primary public schools in the district of Iquitos, year 2008 and the sample was 132, which was chosen in the form of random as signment.

The technique used in data collection was performed on a computer using the statistical package spss version 15 in Spanish on the tabulation table.

The results are presented in tables and graphics.

Descriptive analysis of data was performed using descriptive statistics: frequency distributions, simple average (\bar{X}) and percentage, and inferential analysis were performed using the non-parametric inferential statistics chi square number (χ^2).

The finding of the primary hypothesis test was used nonpara metric inferential statistics chi square number (χ^2) with $gl = 2$, oc 0.05% getting number $\chi^2_c = 8.30$, $\chi^2_T = 0.103$, being $\chi^2_c > \chi^2_T$ the hypothesis research was accepted: there is significant influence between the principal’s leadership style in the organizational climate in primary public schools from Iquitos district, year 2008.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Todas las organizaciones, y las Instituciones Educativas no son precisamente una excepción, se caracterizan por vivir diversos tipos de conflictos, de distinta índole y de diferente intensidad. Hasta tal punto que, bajo la aparente imagen de «a conflictividad», la cotidianeidad de los conflictos se presenta como un proceso y una de las características centrales y definitorias de los centros educativos. (JARES, 1997:1)

Al analizar el hecho organizativo de las Instituciones Educativas de Educación Primaria, es posible destacar una serie de características que hacen referencia a lo que denominamos naturaleza conflictiva de la Institución Educativa:

- La mayoría de las decisiones en las organizaciones supone o implica distribución de recursos escasos.
- Las organizaciones son básicamente coaliciones compuestas por una diversidad de individuos y grupos de interés, como niveles jerárquicos, departamentos, grupos profesionales, grupos étnicos.

- Los individuos y los grupos de interés difieren en sus intereses, preferencias, creencias, información y percepción de la realidad.
- Las metas y decisiones organizativas emergen de variados procesos de negociación, de pactos y luchas entre los implicados, y reflejan el poder relativo que puede movilizar cada parte implicada.
- Debido a la escasez de recursos y al endurecimiento progresivo de las diferencias, el poder y el conflicto son características centrales de la vida organizativa (BOLMAN y DEAL, 1984, p. 109).

Es así que casi cotidianamente se constata que en las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular en el Perú, se dan una diversidad de conflictos: entre profesores, entre profesores y alumnos, entre profesores y padres de familia, entre profesores y la dirección del centro, entre padres de familia y la dirección, entre alumnos, entre padres, conflictos entre la Institución como tal y la administración educativa (Órgano intermedio, gobiernos locales, gobiernos regionales, Ministerio de Educación, etc.), constituyen una pequeña muestra de las múltiples situaciones conflictivas que todos hemos vivido de alguna manera en nuestras Instituciones Educativas y que, evidentemente, prueban la evidencia empírica de la naturaleza conflictiva de las mismas.

Las causas de los conflictos en las Instituciones Educativas son múltiples: 1) Ideológico-científicas (opciones pedagógicas diferentes, opciones ideológicas - definición de escuela- diferentes, opciones organizativas diferentes, tipo de cultura o culturas escolares que conviven en el centro); 2) Relacionadas con el poder (control de la organización, promoción profesional, acceso a los recursos, toma de decisiones; 3) Relacionadas con la estructura (ambigüedad de metas y funciones, «Celularismo», debilidad organizativa, contextos y variables organizativas) y, 4) Relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal (estima propia/afirmación, seguridad, insatisfacción laboral, comunicación deficiente y/o desigual).

Aunque el conflicto, puede ser un elemento positivo dentro de la organización, si se hace crónico y no se resuelve deja de tener sus propiedades «vitalizantes» y

democráticas para el grupo, pudiendo llegar a ser un elemento desestabilizador del mismo. Cuando una institución se encuentra en esta situación el clima organizacional se enturbia de acciones que rompen las relaciones interpersonales que en muchos casos suelen ser antagónicas e irreconciliables.

Frente a ello, los directivos de las Instituciones Educativas tienen que efectuar un manejo eficiente de la diversidad de conflictos que se dan entre los actores educativos; ello implica que tienen que asumir y aplicar una gama bastante amplia y diversa de estrategias de resolución de conflictos el marco de una gestión democrática y participativa.

Sin embargo, no siempre los directivos salen victoriosos de estos conflictos o no siempre realizan un adecuado manejo del conflicto. Gran parte de los directores ven el conflicto y los problemas de relaciones interpersonales como un elemento negativo y pernicioso para la gestión; es decir, dejan de ver la otra cara de la moneda: lo positivo y vitalizante del conflicto en el cambio organizacional, debido, entre otros factores, al ejercicio de un estilo de liderazgo autoritario o autocrático que deja de lado el diálogo, la escucha activa y las estrategias de negociación.

Es probable que de continuar esta situación sumariamente descrita, la gestión de las Instituciones Educativas se verán impedidos de poder realizar una gestión eficiente, eficaz, transparente, democrática, con calidad de aprendizajes ya que el estilo de liderazgo del director tiene incidencia en aspectos relevantes para el funcionamiento de la escuela, como son el clima institucional, la cultura de la escuela o la organización de/ la instrucción. Además, un director líder y eficiente, evita concentrar el poder, considera a los/las docentes como profesionales capaces de edificar el camino de la escuela hacia la mejora y, en ese sentido, promueve su desarrollo profesional y facilita su organización para el trabajo colegiado y colaborativo. Por otra parte, se espera que el director, además, promueva un clima institucional positivo y propicio para el trabajo. En ese sentido debe mostrar habilidad en el manejo de conflictos y estar en capacidad de establecer relaciones positivas y constructivas con los diferentes actores escolares.

Es preciso que los directivos de las Instituciones Educativas asuman una nueva perspectiva sobre el conflicto y asuman un estilo de liderazgo democrático y

participativo, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la gestión y la calidad educativa.

La situación anteriormente descrita nos lleva a plantear el siguiente problema de investigación:

Problema General

¿Cuál es la influencia el estilo de liderazgo del Director y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008?

Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo autoritario y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008?
- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008?
- ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo permisivo y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008?

Desde la perspectiva teórica, el estudio aportará conocimientos sistemáticos sobre el liderazgo del director y el clima organizacional en las Instituciones Educativas públicas de Educación Primaria, del distrito de Iquitos. Fundamentalmente, permitirá comprobar la probable relación entre estas dos variables, contribuyendo con ello a explicitar las variables que están asociadas al clima organizacional en las Instituciones Educativas.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio servirá de referente metodológico para otras investigaciones que se decidan emprender en el futuro en torno al tema ya sea en el nivel correlacional-causal o cuasi-experimental que podrán ampliar a otras poblaciones correspondientes a los niveles de Educación Inicial, Secundaria y Superior. El estudio también aportará procedimientos e instrumentos de medición válidos y confiables para recoger información relacionada a las variables de estudio, los mismos que podrán ser adecuados o ampliados de acuerdo a los objetivos de investigación que se propongan alcanzar.

Desde la perspectiva práctica, el estudio aportará elementos de juicio válidos para que las autoridades del sector educación, directores, docentes y padres de familia, adopten medidas o acciones de sensibilización y capacitación a los actores educativos en materia de clima organizacional, manejo y resolución de conflictos, a fin de que se asuman un modelo de gestión democrática y participativa, contribuyendo con ello, a mejorar la calidad de gestión en las Instituciones Educativas de la región.

Finalmente, el estudio tendrá pertinencia social en la medida que sus resultados contribuirán a tomar conciencia de que el liderazgo democrático y participativo que acompañados con el diálogo, la escucha activa y empática, así como una comunicación fluida pueden ser factores claves para mejorar el clima de las organizaciones sociales; de las instituciones, empresas, etc. Esto permitirá tener organizaciones eficientes y eficaces en la solución de problemas y la satisfacción de las necesidades sociales.

CAPÍTULO II ANTECEDENTES

2.1. Investigaciones Relacionadas al Estudio

(ARTEAGA, V. 2006) en su estudio "Grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional A del Perú", buscó demostrar que liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Se contó con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes y 8 administrativos. Se utilizó el diseño correlacional, el método cuantitativo, una encuesta con 3 partes: una de liderazgo, una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional.

El cuestionario fue elaborado dándose la validez y confiabilidad estadística, la conclusión general a la que llegó fue: existe una relación directa entre el liderazgo y las relaciones interpersonales y el clima organizacional, la prueba estadística de chi cuadrado arrojó un valor $p < 0.05$.

(FLORES, M y VELASQUEZ M. 2003), en el estudio "Influencia del clima institucional en la calidad educativa en los centros educativos secundarios de menores del distrito de Iquitos 2003"; concluyen que se categoriza como bueno con un 59% de coeficiencia de eficiencia, en cuanto a las actividades que desarrollan los agentes educativos.

Así mismo los indicadores de calidad que presentan mayor coeficiente de eficiencia son:

- ✓ Estrategias metodológica 73 %
- ✓ Evaluación de los aprendizajes y currículo 70 %.

Los indicadores de calidad que presentan menor coeficiente de eficiencia son:

- ✓ Organización escolar 43 %
- ✓ Materiales educativos 553 %.

Por lo tanto existe una relación estadística significativa entre el clima institucional y la calidad educativa en los I.E. Secundarios de Menores del Distrito de Iquitos.

(FERNANDEZ, T. 2006) en el estudio "Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz" llegó a la siguiente conclusión.

- ✓ De los factores evaluados, los que determinan el clima organizacional en la empresa estudiada son: motivación, relaciones interpersonales, identificación con la empresa, percepción general y responsabilidad, factores que afectan positivamente las áreas de trabajo.
- ✓ El personal de la empresa está motivado y esto lo ayuda a cumplir con los horarios de trabajo establecidos y las tareas asignadas por los jefes. Parte de la motivación que tienen los colaboradores es la relación que existe con los compañeros de trabajo y jefes, así como la estabilidad y oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa.
- ✓ Los factores que podrían mejorar dentro de la empresa para que no afecte el clima organizacional de manera negativa, son autonomía y reconocimiento.
- ✓ Los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar, que les brinda oportunidades de desarrollo. Esto es positivo, en cuanto al desempeño del empleado se refiere, ya que influye directamente en sus

actividades y se relaciona directamente con la actividad con las que las lleva a cabo y por consiguiente con la rentabilidad de la empresa.

(PADILLA D. 2005), en su trabajo de investigación: "Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego", Concluye, entre otros:

"En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos", v "Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED)". "Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en U PAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrollo categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción".

(ROSALES M. 2005), en su trabajo "¿Calidad sin Liderazgo?", analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan -Argentina. Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, "que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes".

2.2. Marco Teórico

2.2.1. LIDERAZGO

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas. Una persona quizás sea

un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Si **"el liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo"** según Koontz; mientras Stonner dice que es **"el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo"**. En consecuencia a todo esto en mi concepto la esencia del liderazgo es la capacidad de la persona o del individuo de ejercer influencia o conducta que ocasiona un cambio la conducta de personas o grupo; y así mismo un una atracción o un interés por la persona o grupo que le rodea. Por lo cual concluyo que no es un solo elemento que actúa sino muchos a la vez; para ser un verdadero líder se necesitan seguidores.

Farro, (1995), considera liderazgo como un segundo componente siendo la primera dirección. Liderazgo es entendido como la forma de estimular y motivar a los subordinados a realizar las tareas que se les asignan. Aunque el líder forma parte del grupo, es distinto de él y se ocupa de guiar, conducir y dirigir, incluso dentro de las limitaciones de sus capacidades máximas para lograr ciertos objetivos específicos. La respuesta del grupo dependerá del líder.

Gallegos, (1999) considera a liderazgo como uno de los elementos de la administración educativa y define que el líder tiene poder, autoridad, influencia, pero la autoridad no es algo impositivo sino que le viene por la ley o base legal de su personalidad.

Collao, M. O. (2000) dice que el liderazgo es el que logra mover a la gente en una dirección por medios coercitivos, sino en base a las ideas, carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales pre establecidos.

El concepto de liderazgo tiene tres elementos fundamentales a saber: el Estilo Gerencial Participativo, el Direccionamiento Estratégico de la Empresa, y el manejo de los Recursos Humanos.

Los líderes deben tener características de:

Dedicación. Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca está de más enfatizar. Por el contrario, muchos norteamericanos creen que esforzarse para que el balance general tenga un saldo holgadamente positivo es la misión y objetivo primordiales del gerente. Algunos además sostienen que se debe conservar constantemente un flujo positivo de efectivo si la empresa ha de ser capaz de pagar sus cuentas y de mantener su solvencia. Pero esta concentración obsesiva en el balance general destruye las organizaciones, ya que estimula una mentalidad de corto plazo y oportunista: engendra gerentes y no líderes estratégicos.

Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo. Debido a que los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo.

Pasión. Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión. Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión. Los líderes audaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único.

El impulso de los líderes cautelosos es más sutil y menos visible. Están dedicados a sostener el crecimiento y rentabilidad de la compañía o a sostener la robustez y vigor de la institución pública. Están orientados a los cambios progresivos y no a los cambios espectaculares. Con todo, los líderes de estilo cauteloso suelen expresar claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad.

Aunque parezcan fríos y calculadores, el cirujano y el funerario son también líderes apasionados que poseen el impulso y la dedicación para efectuar los difíciles cambios, ya sea para renovar sus instituciones o mantenerlas productivas todo el tiempo que sea posible. El cirujano está dispuesto a eliminar los segmentos enfermos e improductivos para hacer más sana la organización en su conjunto y para que pueda existir más tiempo. El funerario tiene la capacidad de hacer lo necesario para ayudar a la organización a aprovechar al máximo sus últimos momentos.

Credibilidad. Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

Los líderes estratégicos hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír. No solamente son creíbles sino previsible. No hacen promesas desmedidas ni crean sorpresas y desilusiones. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes los discuten con su equipo. En efecto, esta clase de comunicación en equipo es una de las características que define a los líderes estratégicos de todos los tipos.

Aptitudes extraordinarias. El líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita al líder y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva y, a veces, hasta injusta.

Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso. La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la institución. El plan estratégico define cada una de las funciones de la empresa y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos, producción, ventas, etc. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que

realizar para triunfar y explica cómo cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. No pueden describir cada actividad de la compañía, sin embargo, deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de qué manera y en qué momento deben ser ejecutadas. Todas las acciones esenciales para la implementación del plan estratégico, a corto y a largo plazo, son responsabilidad del líder estratégico.

Flexibilidad y disposición para dejar el poder. El líder estratégico comprende que dado que ninguna solución es duradera, la empresa debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios. Por consiguiente, el plan estratégico y el motor estratégico también deben evolucionar con el transcurso del tiempo.

Para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.

Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado. La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva. Primero viene la incorporación. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos. El motor estratégico deberá especificar qué cualidades se requieren. Los integrantes del equipo deben ser capaces de fomentar relaciones duraderas y no solamente "recibir el pedido y echar a correr". Una vez que tiene un equipo, el líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente. Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Es probable que las correspondientes recompensas del equipo no sean de agrado personal del líder. Pero posiblemente sea esencial proporcionarlas para el logro del éxito.

La conservación del personal es muchas veces el aspecto más difícil de la formación de un equipo. El líder debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el período requerido.

La continuidad involucra prepararse para el futuro con una fuerte planificación de la sucesión para todos los protagonistas clave, incluyendo al líder estratégico. Muchos líderes carecen de la capacidad de prepararse para su propia jubilación, ya sea voluntaria o de otra índole. Debido a que se aferran a la autoridad durante demasiado tiempo sin preparar a un sucesor, la empresa no sobrevive mucho tiempo sin ellos. Los líderes consolidados comienzan a creer que son infalibles y omnipotentes. Atribuyen el éxito de la organización a su propio talento e ignoran los aportes del equipo. Terminan considerando a los integrantes del mismo como mercaderías o piezas intercambiables que son fáciles de reemplazar, y que se puede usar o abusar de las mismas a voluntad. Esta actitud es una invitación al fracaso. Los miembros del equipo se sienten desencantados e inclusive, abiertamente hostiles. Un líder al que se lo aplaude como salvador, se lo proclama genio creativo o simplemente se lo convierte en el "hombre de negocios del año" deberá inmediatamente comenzar a planificar su retiro o dedicarse a una nueva profesión.

Características de los diferentes tipos de equipos/líderes. Los miembros del equipo del líder audaz se asemejan a éste. Es probable que sean personas sumamente dinámicas y flexibles, y que estén dispuestas a arriesgar toda su trayectoria e inclusive sus patrimonios personales. Están motivados por la posibilidad de tornar realidad algo nuevo y diferente (muchas veces revolucionario), y formar parte de un equipo innovador. Sin embargo, es probable que quieran participar en forma muy activa. Y cuando la actividad pierde impulso y las cosas se vuelven menos estimulantes, estas personas tienden a aburrirse y a querer pasar a otra cosa. Los líderes deben estar alertas ante este hecho y listos para buscar sustitutos. Sin embargo, el nuevo equipo tiende a ser bastante diferente del líder audaz, tal vez esto indique que llegó el momento de que el líder audaz debe marcharse.

En el equipo del líder cauteloso, éste deberá proporcionar una estructura, beneficios y recompensas progresivas. La empresa se tornara más estable, más previsible y menos estimulante. Mientras la compañía esté en condiciones de continuar

creciendo y prosperando, este enfoque está justificado. El desafío es que el liderazgo reconozca cuando es el momento para la reducción de personal, o sea, cuando el cirujano o el funerario deberán asumir la dirección del equipo.

El equipo del cirujano o del funerario será pequeño y se concentrará estrictamente en la supervivencia. El equipo debe estar dispuesto a poner en tela de juicio todas las actividades y cortar donde sea necesario.

El papel que desempeña el motor estratégico. No solamente el equipo debe adecuarse al estilo del liderazgo, sino que debe adecuarse perfectamente al motor estratégico del líder. Si los integrantes del equipo no están en armonía con el motor, es decir, con lo que el líder considera que es la ventaja competitiva de la firma, deben ser reinstruidos o removidos. El líder cauteloso necesita personas que sepan trabajar en equipo y no virtuosos que buscan aplausos; el cirujano no puede tener en su equipo personas cuyos recuerdos de tiempos de vacas gordas los haga sentirse incómodos con la exigencia de ser "austeros y ahorrativos".

Tenacidad y coraje. Los grandes líderes de la historia se distinguen por la capacidad de ser fieles a sus visiones. John F. Kennedy le dijo al mundo que los Estados Unidos harían aterrizar un hombre en la luna para finales de la década y luego tomó las medidas para que esto fuera una realidad. Los líderes estratégicos de todo tipo evidencian tanto la visión como la voluntad de actuar. Quizás los líderes audaces estén espiritualmente más próximos a la actitud ejemplificada por Kennedy. Los líderes de estilo cauteloso tienen que soportar que se los llame "insípidos", "organizados" o "ejecutivos de finanzas". No pronuncian discursos sobre las virtudes del espíritu empresario para aumentar su propia reputación. En cambio, defienden su estilo con acciones coherentes, porque están convencidos de que eso es lo que se necesita para hacer que las organizaciones crezcan y prosperen en el largo plazo. Tienen la voluntad de mantener el rumbo y no dejarse llevar por modas o slogans pasajeros. Los cirujanos y los funerarios también deben estar dispuestos a hacer frente a las críticas por acciones eventualmente poco populares, tales como cerrar fábricas, liquidar líneas de productos o recambio de personal. Pero deben decir la verdad acerca de sus intenciones y ser capaces de defender sus acciones sin ocultarlas. La credibilidad es de fundamental importancia.

2.2.1.1. Estilos y tipos de liderazgo

2.2.1.1.a. Estilos de Liderazgo. Alvarado (1999), señala al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación. Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. Cuando alguien adopta un papel de líder, dentro de una organización mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas como humanas y conceptuales.

Collao, M. O. (2000) define que la teoría basada en el uso de la autoridad se identifican tres estilos de influencia del líder a sus subalternos que son:

- ❖ Autocrático, el líder da la orden sin consulta previa, solo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y en superioridad con respecto a componentes del grupo. Las relaciones que crean son de desconfianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás.
- ❖ Democrático o participativo, consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. El estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativa. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo, permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.
- ❖ Liberal o permisivo, utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto en el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez.

2.2.1.1.b. Tipos de Liderazgo, Gil (1998), distingue:

a. Anárquico o Laissez Faire (Enrique VIII)

Para la mayoría de las personas la estructura del Laissez Faire se refiere a una condición de máxima libertad personal, pero casi nunca implica la falta de liderazgo. Lo caracteriza: "dejar que las cosas sigan su cauce", se da a los individuos completa libertad para que planifiquen sus actividades, y el líder sólo orienta cuando le piden su consejo directamente. Los rasgos principales de este tipo de líder son:

- ✓ Total libertad de decisión grupal o individual, sin participación del Líder.
- ✓ Diversos materiales proporcionados por el Líder, que aclara que aportará información siempre que se lo soliciten. Por otra parte, no interviene en las discusiones.
- ✓ Prescendencia total del líder.
- ✓ Muy infrecuentes comentarios sobre las actividades de los miembros, a menos que se le formulen preguntas, no intenta participar ni modificar el curso de los hechos.

Es posible que haya casos en que el método Laissez Faire resulte apropiado, todo indica que los grupos que funcionan a base de sistema, la productividad, calidad de trabajo y grado de satisfacción son de bajo nivel. Cuando el concepto de Laissez Faire se aplica al liderazgo, los controles ejercidos por los líderes que se orientarán hacia los objetivos grupales y su realización. Sin embargo, en el momento en que un miembro el grupo imponga orden, asume otro tipo de Liderazgo y ya no puede llamarse Laissez Faire.

b. Autocrático (Hitler)

El ejercicio del liderazgo autocrático depende del poder. El líder autocrático:

- ✓ Adopta decisiones e imparte órdenes.
- ✓ Determina los movimientos y las tareas
- ✓ No intenta acercarse a su grupo, sino que se mantiene a distancia mientras le comunica órdenes.
- ✓ No le imponen pautas de liderazgo al dirigente, éste está en libertad de determinar las pautas que se propone aplicar en el grupo que dirige.

- ✓ Cuando se necesita tomar decisiones rápidas, el líder ya ha condicionado a sus adeptos para que acepten sin discutir sus decisiones.

El grupo de un líder autocrático tiene las siguientes características:

- ✓ Todos los actos determinados por el líder.
- ✓ Técnicas y pasos de la actividad dictados por la autoridad, uno por vez, de modo que los pasos futuros siempre son inciertos en considerable medida.
- ✓ El líder generalmente establece la particular tarea y los compañeros de trabajo de cada miembro.
- ✓ La figura dominante formula críticas y elogios "personales" del trabajo de cada miembro, pero se abstiene de la participación grupal activa, salvo que fuese necesario realizar demostraciones. Se mostraba amistoso o impersonal antes que francamente hostil.

Este tipo de liderazgo reduce las posibles tensiones en el seno del grupo, pues la relación jefe – subordinado está definida muy estrictamente. Este liderazgo no siempre suscita los esfuerzos más cabales de todos los miembros de la organización, y niega cumplir órdenes. El líder autocrático depende de su habilidad en recompensar y en castigar para conseguir que el trabajo se lleve a cabo; la técnica y productividad que los otros tipos de Liderazgo.

Cuando surge una discusión. La actitud del Líder autocrático puede presentarse de la siguiente manera:

- ✓ El Líder domina el pensamiento y la actuación del grupo
- ✓ Manipula al grupo de manera sutil para llevar a cabo sus propios deseos
- ✓ Da órdenes y mandatos
- ✓ Llega la discusión con opiniones y propósitos preconcebidos que persigue imponer al grupo.
- ✓ Le da mucha importancia a su persona y no tanto al grupo.
- ✓ No participa de manera activa en la toma de decisiones excepto las que él toma. Cuando el grupo trata de tomar una decisión y ya ha pasado mucho tiempo, él la toma por el grupo, o simplemente no le permite al grupo tomar decisiones y sólo propone acciones y ordena que se lleve a cabo

- ✓ Elogia a quienes lo siguen y ataca de manera personal a aquellos que critican sus ideas.
- ✓ Se refiere a sus superiores para probar una idea en lugar de presentar argumentos básicos y hechos.
- ✓ A veces hace juicios que van contra los datos que maneja el grupo.
- ✓ Delega responsabilidades y tareas con limitaciones y descripciones definidas. Dicta después las tareas, metas y valores de la actuación para los miembros del grupo.

c. Democrático (J. f. Kennedy)

Como su nombre lo indica:

- ✓ Toda la actividad que se desarrolla es fruto de la decisión del grupo con la participación del líder.
- ✓ Los miembros trabajan con quienes desean, y el grupo determina la división de tareas.
- ✓ El líder interviene directamente en las actividades grupales
- ✓ Por consiguiente, existe mayor participación del grupo en la toma de decisiones.
- ✓ Todos los actos tema de discusión y decisión del grupo, son alentados y ayudados por el Líder.
- ✓ Perspectiva de la actividad adquirida durante el primer periodo de discusión. Se esbozan los pasos generales que conducen al objetivo grupal; cuando se necesita consejo técnico que conducen al objetivo grupal; cuando se necesita consejo técnico el líder sugiere 2 ó 3 procedimientos alternativos, entre los cuales es posible elegir.
- ✓ Los miembros podrían trabajar con quien quisieran, y se dejaba al grupo la división de tareas.
- ✓ El líder formulaba críticas y elogios "objetivos" o "concretos" y procuraba ser espiritualmente un miembro común del grupo y no ejecutar gran parte de la tarea.

Este tipo de liderazgo logra mayor colaboración del grupo al adoptar una iniciativa. El Líder democrático dirige realmente al grupo y tiende a proponer a sus subordinados el problema que es necesario resolver, en lugar de presentar la decisión como un hecho consumado del grupo para el logro de los objetivos; inspira una productividad

elevada manteniendo así satisfecho al personal. Otras de las características de este tipo de liderazgo son las que se dan en el momento en que surge una discusión, como por ejemplo:

- ✓ Da confianza a las decisiones grupales
- ✓ Enseña al grupo cómo tomar decisiones en lugar de obligarlos a aceptar una ya tomada.
- ✓ Es un miembro activo del grupo
- ✓ Da pocas órdenes y solamente las da cuando siente que deben ser hechas para propósitos de ejecución.
- ✓ Hace pocas críticas personales, pero llama la atención en cuestiones como problemas y logros grupales.
- ✓ Reconoce que el grupo tiene autoridad, y ayuda a que esa autoridad sea ejercida de manera efectiva.
- ✓ Lo más importante para él es, cómo los miembros llevan a cabo una discusión y no en qué piensan.
- ✓ Trata de intercambiar las funciones de líder con aquellas personas que él considera son mejores respecto a determinados asuntos o temas que él (intercambio de opinión)
- ✓ Ayuda a explicar dentro de qué límites deben ser tomadas las decisiones.
- ✓ Reconoce que el control que ejerce sobre el grupo está en proporción a la habilidad del grupo en manejar su propia toma de decisiones.

Para que la participación tenga éxito, es preciso que la gerencia crea que la gente tiene un sincero deseo de contribuir, y es también necesario que la gerencia se ocupe de crear un ambiente de participación alentador, predeterminando que los subordinados tomen decisiones tan importantes como sea posible. También es necesario que los subordinados puedan no solo contribuir al proceso de la toma de decisiones, sino confiar en su propia capacidad de trabajo, para no tener que precisar de una supervisión directiva de alto nivel. Por lo tanto, el grado de participación que se concede puede variar, se deben tener en cuenta la habilidad y confianza de los subordinados en la participación y habilidad del director o del líder

para determinar qué decisiones son de su competencia personal y cuáles deben ser tomadas por sus subordinados.

Dilts (1998) citado en Gil considera otros estilos de liderazgo así como:

- ❖ Estilo 1 (E1). Para colaboradores que carezcan tanto de capacidad como de voluntad. Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades de comportamiento productivo superiores a la medida y cantidades de comportamiento de relación inferiores a la media. El Estilo 1 de liderazgo es directivo. Consiste en decir al individuo o grupo lo que debe hacer, así como cuándo, dónde, cómo y con quien hacerlo. Caracteriza por la comunicación en un solo sentido, en la que el líder dirige a sus seguidores hacia el cumplimiento de tareas y la consecución de objetivos.
- ❖ Estilo 2 (E2). Para colaboradores con capacidad y voluntad relativas. Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades de comportamiento productivo y de relación superiores a la media. El Estilo 2 de liderazgo proporciona orientación. Las acciones y declaraciones del líder exhiben cantidades moderadas o altas de comportamiento productivo. Al mismo tiempo, el líder proporciona explicaciones y oportunidades para la clarificación.
- ❖ Estilo 3 (E3). Para colaboradores con capacidad pero sin voluntad. Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades de comportamiento de relación superiores a la media, y cantidades de comportamiento productivo inferiores a la media. El Estilo 3 de liderazgo se caracteriza por un comportamiento del líder que proporciona ánimo, promueve la discusión y demanda la contribución de sus seguidores.
- ❖ Estilo 4 (E4). Para colaboraciones con capacidad y voluntad plenas. Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades de comportamiento productivo y de relación inferiores a la media. El Estilo 4 de liderazgo proporciona poca orientación, escasa comunicación en doble sentido y poco comportamiento de apoyo. PÉREZ, J. (1996).

2.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.2.1. LA ORGANIZACIÓN.

La organización es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos apropiados para el curso de acción seleccionado. Al igual que la función de planificación, la de organizar es preparación consciente para la acción venidera, pero dando énfasis a la interrelación de funciones, prácticas y recursos necesarios, en un patrón sistemático y practicable (CALERO PÉREZ, Mavilo: 1999).

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

P.M. Blau. Citado en Calero Es la existencia de procedimientos formales para movilizar y coordinar los esfuerzos de diversos subgrupos, generalmente especializados, con miras a alcanzar objetivos comunes".

MAX WEBER (1922), citado en Calero "Un grupo corporativo entendido éste como una relación social que, o bien está cerrada hacia fuera, o bien, limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y ordenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos (director, jefe) y de un grupo administrativo".

Una "organización", está constituida por:

- relaciones entre los individuos que la forman
- interacciones de carácter previsto con anterioridad.
- asociadas entre sí.

- "control de interacciones", de cara a conseguir las previsiones establecidas (objetivos).
- están sujetas a la estructura y al poder, todo ello planteado con criterios de racionalidad, es decir, lejos de toda arbitrariedad.

BARNARD (1959:93): citado en Calero Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Supone una situación concreta en la que se dé cooperación y sus componentes constituyen varios sistemas diferentes (físicos, biológicos, psicológicos) pero lo que les unifica y relaciona es la organización"

ARGYRIS (1957:54), citado en Calero, afirma que la propiedad fundamental de una organización es su basamento lógico, su racionalidad esencial. Una organización formal está basada en ciertos principios, tales como: la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección, la racionalidad...

ETZIONI (1964): citado en Calero "una unidad social que ha sido creada con la intención de alcanzar metas específicas: cooperativas, empresas, hospitales, iglesias, prisiones, escuelas..."

KATZ y KAHN (1977:25): citado en Calero como un sistema energético de consumo-resultado, en el que el energético proveniente del resultado reactiva el sistema. Las organizaciones sociales son sistemas abiertos que interactúan con su ambiente.

WEINERT (1987:41): citado en Calero "una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación, y con un sistema de miembros coordinado; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que le rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienen una meta final u objetivo, o una serie de metas finales u objetivos".

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. INDIVIDUOS Y GRUPOS INTERRELACIONADOS
2. OBJETIVOS Y FINES
3. DIFERENCIACIÓN DE FUNCIONES
4. COORDINACIÓN RACIONAL INTENCIONADA

5. TIEMPO

6. SE HALLA EN LA PARTE CENTRAL DE UN SISTEMA ESTRUCTURADO SUPUESTOS PARA UNA FORMA ORGANIZACIONAL CORRECTA:

1. No hay una forma correcta para organizarse.
2. En general, las organizaciones no tienen una forma pura, sino mixta.
3. Mientras mayor sea la especialización de las unidades de la organización, más fácil será coordinar sus actividades.
4. Las estructuras organizacionales nunca son permanentes.

Una organización debe buscar el dominio de algún campo o área del conocimiento, debe posicionarse y debe contar con la infraestructura que soporte su crecimiento.

Estos factores se deben desarrollar en forma equilibrada, porque si una persona u organización tiene gran dominio de un área, pero no tiene posicionamiento, entonces este dominio se puede perder, porque los demás los desconocen. Por ejemplo una persona puede saber mucho sobre un tema, pero si los demás ignoran que él sabe del tema va a ser difícil que alguien lo consulte, si se tiene dominio de algo es necesario posicionarlo.

Por otro lado, si alguien logra posicionar un producto en un mercado, y el producto no está bien desarrollado, o sea que tiene posicionamiento pero no tiene dominio, el resultado real es que se pierde el posicionamiento y el producto se quema, por lo que no tiene sentido tratar de posicionar algo que no vale la pena.

Conforme se va adquiriendo dominio y posicionamiento se adquieren recursos, tanto para seguir aumentando el dominio como el posicionamiento, o sea que se requiere ir desarrollando una infraestructura que apoye el crecimiento. Por lo que, es necesario que estos tres factores crezcan en forma coordinada y armónica y se apoyen mutuamente.

Cuando se orienta este esquema a las organizaciones de la sexta onda industrial, o sea, a la era de las organizaciones donde la materia prima es el conocimiento, resulta que, si una persona u organización tiene dominio de un área entonces ese es su capital y ese dominio le permite adquirir posicionamiento.

Entonces la idea, es que se lleve a cabo el crecimiento a partir del dominio que se tenga en algo, o sea, a partir de un pequeño dominio se obtiene un pequeño

posicionamiento, y con eso se logra una infraestructura base que permite aumentar el dominio, con ello volvemos a aumentar el posicionamiento y de nuevo la infraestructura y así sucesivamente.

Si una organización o persona tiene un gran dominio de un área, pero no tiene posicionamiento o infraestructura, es necesario que empiece a adquirir posicionamiento desde cero, la única diferencia con respecto a una persona u organización que no tiene dominio es que el crecimiento se puede realizar mucho más rápidamente, es decir que una organización que tiene un gran dominio en algo puede posicionarse rápidamente en ese algo. En general, podemos considerar que entre más dominio se tiene, menos energía o infraestructura se necesita para posicionarse.

Nos podemos dar cuenta como la humanidad esta y ha venido experimentando cambios rápidos que tocan cada una de las fibras de la sociedad, estos cambios se deben a las aplicaciones dadas en diferentes campos a los desarrollos tecnológicos que surgen vertiginosamente.

El modelo de empresa que se sugiere puede encajar perfectamente en el futuro próximo sustenta sus estrategias de gestión y su línea de procesos, productos y servicios en nuevas tecnologías e involucra los desarrollos administrativos, gerenciales, económicos, financieros, de capacitación e investigación y desarrollo, de última generación a sus operaciones. Es un concepto transversal que no se refiere únicamente a su resultado final que es un producto de alto valor agregado o de alta complejidad tecnológica con capacidad de incorporarse a otras cadenas productivas, sino que inicia desde la incorporación de conocimiento como "materia prima" fundamental para el logro de sus objetivos, hasta su posterior transformación en el valor de la línea principal de un producto concreto, transable.

La empresa es la base de la economía. Constituye la célula primaria del sistema de producción de un país. El sistema de empresa puede ser analizado desde dos puntos de vista: el estático y el dinámico. El análisis de los componentes, de su función y de su interdependencia representa el aspecto estático. La administración constituye el aspecto dinámico. El sistema de administración está compuesto por los siguientes subsistemas principales: operacional, de control y organizacional.

Su función empresarial está definida en términos de la necesidad que atiende. La función empresarial es una descripción concisa que define ampliamente las prioridades de una empresa. Se trata de una articulación de los principios que guían el pensamiento futuro de la organización. Es necesario abandonar el pensamiento rígido y centrado en el producto para mirar al futuro y darse cuenta que los productos cambian, mientras que las necesidades de personas y corporaciones se mantienen. El producto o servicio es tan solo la forma tangible o actual de llegar a un mercado, pero la evolución tecnológica debe ser capaz de responder con nuevos desarrollos para atender esas mismas necesidades actuales o potenciales.

Las organizaciones verticales (de antes) se estructuran de forma funcional: buscan mejoras concretas en las funciones, departamentos o tareas. Por el contrario, se puede organizar el flujo de trabajo en torno a procesos clave que abarcan a toda la empresa y que, en última instancia, ligan a ésta con las necesidades del cliente. Reduciendo la jerarquía, se disminuye al máximo el número de áreas de actividad en las que se dividen los procesos claves.

Si los procesos se rediseñan de forma adecuada se mejoran los resultados y se generan las bases para la innovación y mejora continuas. Los equipos suelen conseguir mejores resultados que los individuos, porque cuentan con un conjunto más amplio de habilidades, de capacidades y de puntos de vista.

En la organización horizontal el módulo organizacional básico, es un flujo de trabajo llevado a cabo por un equipo y no la realización de tareas por individuos.

En la estructura empresarial actual, caracterizada por un progreso vertiginoso de la tecnología, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos y habilidades para desarrollar innovación, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos se les denomina Capital Intelectual. Comprende todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

Para valorar los activos de capital intelectual, primero hay que identificarlos:

- Activos de competencia individual: Se refieren a la educación, a la experiencia, know how, conocimientos, valores y actitudes de las personas que trabajan en la

empresa. La empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores. Los trabajadores al marcharse a casa se llevan consigo estos activos. A este conjunto de activos se les denomina Capital Humano.

· Activos de estructura interna: Se refiere a la estructura organizativa, formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, a la I+D, a los sistemas de información de dirección y gestión y a la cultura de la empresa.

· Activos de estructura externa: Se refieren a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa.

Hay que tener presente que en cuanto a la forma organizacional correcta, existen unos supuestos principales:

1. No hay una forma correcta para organizarse.
2. En general, las organizaciones no tienen una forma pura, sino mixta.
3. Mientras mayor sea la especialización de las unidades de la organización, más fácil será coordinar sus actividades.
4. Las estructuras organizacionales nunca son permanentes.

Las empresas se encuentran en los tres sectores de la actividad económica: el sistema industrial en los sectores primario y secundario; los sistemas comerciales y el de servicios en el sector terciario.

La decisión de cómo organizar la función de diseño es relativamente sencilla en las empresas de mercado único. Sin embargo, el tema es más complejo cuando las empresas se desplazan a nuevos mercados, países y continentes. No existen reglas diferentes de la de Ohmae (1990): citado en Cadena "Piensen globalmente y actúen en forma local". En la estrategia de producto y el diseño de productos esto significa desarrollar productos para mercados locales que se adapten a un portafolio de producto coherente, bien sea sectorial, regional o global. Con frecuencia esto se traduce en tomar un concepto de producto global y ajustarlo a las preferencias o necesidades locales. En otros casos significa desarrollar productos diferentes para

mercados distintos y luego ajustar estos productos principales a medida que se introducen en otros mercados regionales.

Etapas del proceso de organización. La organización supone una serie ordenada de etapas que es preciso seguir. Las principales son:

1. Formulación de políticas. Se establece orientaciones generales, objetivos y metas como: impulsar la mejora de la educación.
2. determinación del trabajo. Se señala las actividades que es preciso cumplir como: organizar y poner en funcionamiento la biblioteca del aula.
3. División y descripción de trabajo. Según la naturaleza del trabajo se divide en forma sencilla y práctica, se agrupan tareas homogéneas y se describe el trabajo mediante normas como: realizar un listado de tareas; formulación del plan, gestión de donativos de libros, adquisición de libros con los fondos del comité de aula, adecuación del mobiliario disponible, elaboración del reglamento de la actividad, elección de la junta directiva, funcionamiento y supervisión.
4. asignación del personal. Se designa o ubican personas en atención a sus aptitudes, experiencias y especialidades como: elegir o designar personal para cada una de las tareas antedichas.
5. delegación de autoridad. La persona a la que se le delega autoridad de inmediato asume responsabilidades como: el personal elegido asume su rol, consciente de las responsabilidades del cargo encomendado.
6. establecimiento de canales de coordinación y comunicación. El flujo de comunicación y coordinación permite mayor eficiencia en la labor administrativa como: informes, reglamentos, sesiones, etc.

El administrador tiene que conjugar los elementos que estas etapas presuponen en tal forma que coadyuven al logro de metas propuestas (CALERO PÉREZ, Mavilo: 2001).

2.2.2.2. LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Las organizaciones sociales están formadas por un cierto número de personas que se han reunido con finalidades explícitas para conseguir ciertos objetivos, objetivos en permanente reconstrucción. Su funcionamiento requiere un conjunto de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros constantemente, las

competencias de cada uno y el nivel de responsabilidad que les corresponde. Las organizaciones se autodesarrollan desde la perspectiva del cambio, de allí su dinámica, su acción de organizar y su administración que se van adecuando en una relación infinita a las exigencias del contexto.

Esta visión, desde un esquema simple, netamente racional, es coherente, de allí, surgió la preocupación de entender a la organización desde una postura clásica, donde la división del trabajo implicaba que los puestos se iban haciendo cada vez más especializados, lo cual derivaba la necesidad de sincronización entre ellos por medio de la coordinación.

La organización se fue desarrollando desde diversos puntos de vista. Los objetivos burocráticos de la organización tenían como finalidad reducir la incertidumbre; desde la postura humanista, se tiende a estudiar la consecución de los fines durante el proceso de las relaciones interpersonales, dado que su estructura es de tipo social y cada persona tiene una situación social en ella y se ve influida e influye en sus intereses y valores personales; de igual forma se da importancia al liderazgo, y, por último, la postura moderna considera que la organización constituye un sistema o un conjunto de sistemas. Comprendiendo al sistema como el conjunto de partes interrelacionadas que recibe insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y, en esa forma, producen ciertos resultados. La característica adicional de un sistema, que representa las funciones administrativas de control, es un mecanismo de retroalimentación (Bennis 1973; Peters y Waterman 1982; Burke 1988; Davis y Olson 1990; ROBBINS, S. (2004).

Todas estas perspectivas se implementaron como una respuesta a los cambios emergentes que aparecieron en su contexto, así el desarrollo organizacional fue una respuesta para adecuar a las organizaciones a estos cambios, pero siempre en un marco racional y lógico.

Surgieron elementos que permitieron a las organizaciones de una u otra forma adecuarse a las transformaciones que la realidad iba manifestando, como por ejemplo: la planeación estratégica, la acción estratégica, la cultura organizacional, la participación en las empresas japonesas, trabajadores más preparados, conceptos como gestión de calidad total, reingeniería, que fueron adecuándose a las

organizaciones para una búsqueda de mejores resultados. Todo ello enfocado a las organizaciones productivas, y que fueron traspasadas a las organizaciones educativas.

Así, las organizaciones productivas se reestructuraron de acuerdo a las ideologías que fundamentaban el quehacer de las instituciones en la sociedad.

La burocracia, una invención social que se perfeccionó en la revolución industrial para organizar y dirigir las actividades de la empresa, surgió para solucionar el despotismo y la crudeza con que el obrero era tratado. Cuando las empresas vieron que su estructura rígida, asentada en la burocracia no daba respuestas a los cambios que la sociedad experimentaba, fue aparentemente suplida o con esa intención (pues no desapareció del todo) por el floreciente Desarrollo Organizacional (DO); este nuevo enfoque hace que la gerencia de las empresas llegue a tomar conciencia de la necesidad de renovación y revitalización, de forma que las organizaciones que han de afrontar la turbulencia extraordinaria de la presente década puedan dar respuestas nuevas y más innovadoras (Bennis 1973; Burke 1988; Toffler 1998; Pérez Gómez 1998; SALAZAR, J. (1992).

Mientras las empresas privadas y productivas realizaban esfuerzos para mejorar su gestión, las organizaciones educativas, dependientes mayoritariamente del Estado se amparaban bajo estructuras burocráticas, que impidieron así una transformación más rápida.

Bajo la administración burocrática, las organizaciones educativas se organizaban de la siguiente manera:

Una jerarquía o escala de mando bien determinada.

Un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presenten en el trabajo.

Una división del trabajo basada en especialización.

Promoción y selección basada en las competencias técnicas.

Impersonalidad en las relaciones humanas.

Este modelo piramidal de la burocracia tenía como objetivo una reacción contra la subyugación personal, despotismo y crueldad, y contra los juicios subjetivos y caprichosos que se dieron como práctica de gerencia durante los primeros días de la

revolución industrial. La burocracia permitió dar respuestas a las necesidades de orden y precisión de las organizaciones y a las demandas de trato imparcial de los obreros. Era una organización idealmente ajustada a los valores y demandas de la época victoriana, que ancló profundamente en las organizaciones educativas, incapacitándolas de afrontar los nuevos cambios que la sociedad experimentaba.

Las amenazas con que la burocracia se vio enfrentada fueron:

Cambios rápidos e inesperados.

Aumento de tamaño cuando el volumen de las actividades tradicionales de la organización no es suficiente para sustentar el crecimiento o desarrollo (varios factores intervienen en estos gastos generales burocráticos, controles más estrechos e impersonales a causa de la dispersión burocrática, reglas anticuadas y estructuras organizacionales más rígidas).

Complejidad de la moderna tecnología, que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y muy especializadas.

Una amenaza básicamente psicológica, que deriva de un cambio en el comportamiento de los gerentes.

Amenazas que fueron minando las estructuras burocráticas hasta inmovilizar a las organizaciones, sin poder dar respuestas a una realidad en constante transformación. Hay que agregar, además, que éstos no fueron los únicos factores que inmutabilizaron a las organizaciones educativas, especialmente; también surgieron otras como (Bennis 1973; Ferguson 1989; Brünner 1998; Zangara 1998; Toffler 1998; Hargreaves 1998; ROMERO, D. (2003))

El reconocimiento de que la realidad es compleja.

La universalización de los mercados y el avance del capitalismo postindustrial.

La difusión del modelo democrático como forma ideal de organización de la polis.

La revolución de las comunicaciones que lleva a la sociedad de la información.

La creación de un clima cultural de la época, usualmente llamado de la postmodernidad.

Ruptura de fronteras nacionales para la educación (crecimiento de la educación a distancia, convenios educativos entre instituciones y países, etc.). Avance en las telecomunicaciones y transportes.

Estas transformaciones a las que se enfrenta la organización educativa parecen ante sus ojos fenómenos confusos y desconectados, esto se debe a menudo a que no está claro lo que impulsa y el contexto donde se desarrollan las organizaciones educativas. Pero eso no es todo. El mismo contexto es profundamente confuso y complejo. La condición postmoderna es compleja, paradójica y controvertida. Sin embargo, es significativa y tiene profundas consecuencias para la educación y la enseñanza en áreas tan distintas como la gestión desarrollada en el nivel de la organización educativa, la cultura de colaboración, la potenciación del profesorado, el cambio en la organización (Hargreaves 1998).

Estos cambios traen algunas consecuencias importantes para las organizaciones, que Hargreaves (1998: 114-116) REEVE, J. (2003) señala de la siguiente manera:

La flexibilización de la organización y la complejidad tecnológica crean la necesidad de la diversidad, pero también tendencias hacia la disgregación.

La paradoja de la globalización provoca la duda y la inseguridad social, y lleva el peligro de resucitar y reconstruir el currículo tradicional de carácter etnocéntrico y xenofóbico. Esos currículos pueden reforzar las desigualdades educativas, entre grupos de culturas diferentes, provocan exceso de contenido y sobrecargas que los profesores tendrán que soportar, y reforzar las estructuras de la enseñanza secundaria, basadas en asignaturas, que inhiben el aprendizaje en un contexto de organización global.

La incertidumbre moral y científica reduce la confianza en las certezas concretas y relativas a lo que se enseña, disminuye la dependencia de los "mejores métodos", científicamente "comprobados", respecto a cómo enseñar y hace difícil garantizar el acuerdo moral sobre por qué se enseña.

La fluidez de las organizaciones desafía a las estructuras balcanizadas de la enseñanza, atendiendo a las necesidades de colaboración y de aprendizaje ocupacional compartidas en contextos más amplios y complejos que los de las pequeñas y sencillas escuelas elementales. Aunque las estructuras de "mosaico móvil" de la organización del trabajo pueden ser flexibles y tener capacidad de respuesta, también pueden ser manipuladoras, de manera que las diversas partes de

la organización queden a merced de las maniobras de un núcleo que no rinde cuentas y permanece inaccesible.

La ansiedad personal y la búsqueda de la autenticidad se traducen en una búsqueda psicológica continua en un mundo que carece de anclajes morales seguros.

La satisfacción tecnológica y la complejidad crean un mundo de imágenes instantáneas y de apariencias artificiales. Las simulaciones seguras de la realidad pueden resultar más perfectas y plausibles que las mismas realidades, más desordenadas e incontrolables.

La comprensión del tiempo y del espacio puede conducir a una flexibilidad mayor, a una mejor capacidad de respuestas y a una mejor comunicación en nuestras escuelas, pero también pueden provocar una sobrecarga intolerable, un agotamiento prematuro, superficialidad y pérdida de objetivos y orientaciones.

Estos factores han producido en las organizaciones educativas incertidumbre, perplejidad; han hecho tambalear el sistema educativo; lo que antes era seguro, bajo la mirada moderna, ahora ya no lo es; lo que el proyecto de modernidad realizó, supuso un extraordinario esfuerzo intelectual de los pensadores de la Ilustración para desarrollar la ciencia objetiva, la moralidad y la ley universal, y el arte autónomo, de acuerdo con su lógica interna (Ferguson 1989; Pérez Gómez 1998; Hargreaves 1998; PEÑA, L. (1990).

La idea consistía en utilizar la acumulación del saber generado por muchos individuos que trabajaban de manera libre y creativa para conseguir la emancipación humana y el enriquecimiento de la vida cotidiana. El desarrollo de formas racionales de organización social y de modos racionales de pensamiento prometían la liberación de las irracionalidades del mito, la religión y superstición; la liberación del uso arbitrario del poder, así como del lado oscuro de nuestra propia naturaleza humana. Sólo a través de ese proyecto podían ponerse de manifiesto las cualidades universales, eternas e inmutables de toda humanidad.

Sin embargo, el paradigma postmoderno vino a redescubrir un mundo enajenado por el racionalismo, y trajo para las organizaciones la incertidumbre y el esfuerzo necesario de cambiar. Pero estos cambios se ampararon en una realidad expandida

en la incertidumbre y encadenada por los límites económicos. Quizás podríamos pensar en una nueva modernidad basada en una nueva racionalidad.

La globalización económica ha estructurado y entretelado invisiblemente los procesos educativos, amparados por la flexibilidad e innovación que transversalmente se diseminan a nombre de la economía y han transformado radicalmente a las organizaciones productivas que, a su vez, han traspasado su gestión a las organizaciones educativas para que obtengan mayor y mejor eficacia y calidad en los resultados, que son, para algunos autores, una perspicaz influencia económica más que educativa, para abastecer el mercado de mano de obra calificada.

Obtener resultados de calidad significa la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (Santana 1997) citado en SPIGMAN, E. (1992).; las organizaciones educativas han tendido a forjar, al amparo de esta nueva visión del mundo sin fronteras dada por la postmodernidad, una nueva relación con su entorno, ya no guiadas por un director de escuela tradicional, sino que por un administrador educacional, que bajo una perspectiva de gestión de calidad total pretende encauzar el rumbo de las instituciones, que, ciegas, deambulan por el océano complejo de los sistemas sociales. Pero este capitán de la postmodernidad tiene como esqueleto organizacional un esquema orientado a satisfacer el mercado, basado en la autonomía de la institución, pero vestido con estructuras dependientes y limitadas.

En el caso de Chile, la reforma educacional ha orientado los objetivos a preparar más administradores educacionales que puedan llevar a las organizaciones por el desarrollo tecnológico y la economía sin fronteras; apuestan a la descentralización de las instituciones, pero bajo la vigilancia estructural del Ministerio de Educación y las Municipalidades, y la elaboración de un currículo propio, pero absorbido por la visión unidimensional del neoliberalismo.

Santana (1997) citado en SPIGMAN, E. (1992). Manifiesta que el mercado no es un árbitro tan neutral como afirman sus postuladores, por el contrario, puede ser manipulado en beneficio del logro de una variedad de objetivos, que tiene una sola intencionalidad: reducir la formación educativa a la adaptabilidad eficiente de individuos especializados para un mercado laboral determinado y competitivo.

La postmodernidad con sus múltiples manifestaciones ha centrado su diálogo en una única mirada: la económica, y ha orientado el desarrollo tecnológico e informático de las comunicaciones a este principio nuevamente; reduce la emancipación del conocimiento humano al particularismo lógico y racional de la mercancía neoliberal, dejando la integralidad de las múltiples interrelaciones de la realidad desintegrada.

La perplejidad de una visión unívoca del desarrollo social actual y la velocidad de las transformaciones como marco referencial de las organizaciones educativas han llevado a éstas a la marginación externa y a la automarginación, y actúan como corazas impermeables a la comprensión del mundo que lo circunda.

Pretendemos entender las organizaciones (organizaciones educativas preferentemente) desde la perspectiva del pensamiento complejo.

El pensamiento complejo pretende orientar estas visiones cegadoras y limitrofes con que se enfrentan las instituciones educacionales hoy en día. La complejidad da una mirada más integradora busca, mediante la mirada holística compleja, indagar y descubrir las múltiples manifestaciones con que los fenómenos se nos aparecen.

A primera vista, el pensamiento complejo es un fenómeno cuantitativo, una cantidad extrema de interacciones e interferencia entre un número muy grande de unidades. De hecho, todo sistema autoorganizador (viviente), hasta el más simple, combina un número muy grande de unidades.

Pero la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones que desafían nuestra posibilidad de cálculo; comprende también incertidumbre, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. En un sentido, la complejidad siempre está relacionada con el azar.

De este modo, la complejidad coincide con un aspecto de incertidumbre, ya sea en los límites de nuestro entendimiento, ya sea inscrita de los fenómenos. Pero la complejidad no se reduce a la incertidumbre, es la incertidumbre en el seno de los sistemas ricamente organizados. Tiene que ver con los sistemas semialeatorios cuyo orden es inseparable de los azares que lo incluyen. La complejidad está así ligada a una cierta mezcla de orden y de desorden, mezcla íntima, a diferencia del orden/desorden estadístico, donde el orden (pobre y estático) reina en el ámbito de

las grandes poblaciones, y el desorden (pobre, por pura indeterminación) reina en el ámbito de las unidades elementales.

De esta manera la complejidad trata de ir, no de lo simple a lo complejo, sino de lo complejo a lo más complejo. Lo simple no es más que un momento, un aspecto entre muchas complejidades (microfísica, biológica, psíquica, social). La complejidad trata de considerar las líneas, las tendencias de la complejización creciente, lo que permitirá determinar los modelos de baja complejidad, mediana complejidad, alta complejidad, en función de desarrollos de la autoorganización (autonomía, individualidad, riqueza de relación con el ambiente, aptitudes para el aprendizaje, inventiva, creatividad). Pero, finalmente, llegaremos a considerar, a partir del cerebro humano, los fenómenos verdaderamente sorprendentes de muy alta complejidad, y a proponer como noción nueva el capital para considerar el problema humano, a la hipercomplejidad (Morín 2001). Citado en STONER, J (1996)

Bajo la mirada atenta de la complejidad, las organizaciones educativas adquieren un nuevo significado, mediante una nueva mirada. Son organizaciones autopoéticas. Esto significa la capacidad de un sistema para organizarse de tal manera que el único producto resultante es él mismo. No hay separación entre productor y producto. El educador y el educando, en constante autoorganización, retroalimentación. La organización educativa está en constante interacción con su comunidad, se autoorganiza permanentemente en infinitas interacciones con ella.

El ser y el hacer de una unidad autopoéticas son inseparables y esto constituye su modo específico de organización. Nuestra experiencia está amarrada a nuestra estructura de una forma indisoluble (Maturana y Varela 1990) citado en MERCADO DE ARELLANO, C. (2004). Involucra también la totalidad y sus partes en un todo integralmente relacionado por infinitas redes, se autoorganizan constantemente, son una auto-eco-organización extraordinariamente compleja que produce autonomía y, por lo tanto, capaces de dar respuesta a la realidad a la cual pertenecen. Una realidad que se transforma y se respeta a través de una ética ecológica surgida desde la organización.

Esto viene a señalar que, la organización educativa, como organización autopoéticas, está dada por unidades dinámicas relacionadas en una continua red de

interacciones y donde se reconocen la complejidad y la incertidumbre de la realidad. Esto permite a la organización educativa no sólo comprender el medio, sino adecuarse también a él, mediante la readecuación constante de su estructura con relación a su contexto, permitiendo, a su vez, la readecuación de sus partes, y superar el simplismo cegador de entender el entorno en el cual se inserta.

La organización educativa no es una máquina perfecta, sino un proceso en vías de desintegración (entropía) y, al mismo tiempo, de organización (neguentropía). Esta relación entre desorden-orden (entropía-neguentropía) es lo que diferencia, entre los sistemas autoorganizados y los otros (organizaciones artificiales, incapaces de autoorganizarse), donde existe un lazo consustancial entre desorganización y organización compleja, porque el fenómeno de desorganización (entropía) prosigue su curso en lo viviente más rápidamente aún que en la máquina artificial; pero de manera inseparable está el fenómeno de reorganización (neguentropía). Ambos coexisten inseparablemente en la organización compleja.

Los límites entre la entropía y la neguentropía son difusos, perplejos y borrosos, donde la flujocidad constante de sus interrelaciones está dada por la apertura y la clausura (organización-comunidad, educador-educando, educador-educador, educando-educando), donde conviven simultáneamente el equilibrio y el desequilibrio, la complementariedad y el antagonismo. Así, comenzamos a comprender, pues, que la ecoorganización se construye y se mantiene no sólo en y por las asociaciones y cooperación, sino también en y por las luchas, devoraciones y predaciones, las cuales, sin dejar de ser destructoras, son también desde otro aspecto cogeneradoras de una gran complementariedad (Morín 2001) MARTÍNEZ, C. (2001).

En el planteamiento de Morín, equilibrio y desequilibrio, antagonismo y complementariedad son relaciones normales, necesarias y constituyen un bucle o circuito en el que un polo alimenta al otro, no vive sin el otro.

La visión de una organización bajo el pensamiento complejo permite señalar que la organización se vuelve una máquina no trivial, donde lo trivial está dado por cuanto se conocen todos los inputs, conocemos todos los outputs; es decir, donde se puede

predecir su comportamiento desde el momento en que sabemos todo lo que entra en la máquina y también percibir sus resultados.

La máquina trivial está predeterminada por el automatismo, por la lógica de sus resultados, por la certeza. La máquina no trivial está determinada por las crisis. Y toda crisis es un incremento de las incertidumbres, la predictibilidad disminuye y aumenta el desorden. Entonces, la organización educativa como máquina no trivial, para resolver la entropía, inventa soluciones, nuevas estrategias y elabora soluciones novedosas, lo que no puede hacer la máquina trivial. Una organización educativa es una máquina no trivial en permanente construcción en el desarrollo de la formación del educando, impredecible en los resultados, en constante crisis.

En esta nueva reestructuración de significado, la organización no trivial y autopoéticas tendrá la capacidad de superar el currículo tradicional, donde la disciplina, el asignaturismo y la parcelación del conocimiento son sus fortalezas. Estas tenderán a desaparecer y posibilitar el desarrollo de un currículo holístico complejo, donde sus partes en constante readecuación forman la totalidad no segmentada, sino interrelacionadas e integradas en un todo ricamente diversificado, eliminando el asignaturismo y los temas parcelados. Su organización es un todo coherentemente multirrelacionado y en permanente construcción, al servicio del (a) alumno (a) de acuerdo a sus intereses y proyecciones.

El paradigma de la complejidad, desde el contexto de las organizaciones, busca reorientar el rumbo de las mismas. Realiza una nueva lectura de cambio, desde mirada distinta, la mirada que implica innovaciones muy profundas en las estructuras mentales de los que interaccionan en las organizaciones educativas.

Comprender la nueva lógica compleja que nos trae el nuevo paradigma de la complejidad significa superar el error de creer que teníamos que empezar a cambiar las escuelas: las escuelas son el reflejo de nuestra forma de pensar, y cambiar de forma de pensar es posible (Ferguson 1989) KOENES, A. (1991).

Las organizaciones necesitan esta nueva forma de pensar, el respeto humano equivale no sólo a mirarnos a nosotros mismos, sino también la interrelación que sostiene con el medio ambiente. Lo humano conlleva a redescubrir el hábitat donde éste se desarrolla, y el hábitat coexiste con él. La desaparición de uno lleva a la

desaparición del otro, la auto-eco-organización evita esto. La visión unidimensional no lo considera.

De allí que abogar por una nueva organización educacional, a partir de la mirada compleja, permite elaborar no sólo un currículo transdisciplinario, donde su característica primordial es desarrollar esquemas cognitivos capaces de atravesar las disciplinas, con una virulencia tal, que implica una nueva visión, una nueva vivencia, una nueva forma de autotransformación, una nueva manera de conocer y hasta un nuevo arte de vivir; también, un respeto ecológico del contexto y de lo humano.

Mirado así, la transdisciplinariedad en la organización educativa tiene por finalidad la comprensión del mundo presente desde el imperativo de la unidad del conocimiento. Su interés es la dinámica de la acción, y se apoya en la existencia y percepción de distintos niveles de realidad, en la aparición de nuevas lógicas y en la emergencia de la complejidad.

Quizás veamos en esta nueva concepción de significados, que elaboraría esta nueva conciencia, que nuestros pensamientos expandidos ilimitadamente por el infinito son los que giran alrededor del sol y no los planetas. Quizás tendremos la capacidad de explicarles a los niños por qué las estrellas no se caen y por qué el sol y la luna no se besan. Es la capacidad de sentirnos libres e ilimitados en el infinito de nuestras inteligencias.

Al cambiar la manera de pensar, cambia también la organización educacional. Debemos ser capaces, como señala Morris Berman (1999) citado en KINICKIA y KREITNER, R. (2003), de ver el reencantamiento del mundo desde un nuevo amanecer. Desde un nuevo pensamiento. Desde una nueva organización, llena de corazones humanos.

Muñoz Sedano y Martiniano Román (1989), Conceptúan a la organización escolar como:

- . Estructura de la Educación y la Enseñanza.
- . Política y Economía Escolar.
- . Legislación y Administración Educativa.

Tres acepciones:

1. Macroorganización. Como un sistema de elementos que se interrelacionan. Por ejemplo, la política educativa, la administración y legislación educativa, etc.
2. Organización de la estructura general del sistema educativo, sus implicaciones sociales y pedagógicas.
3. Y la tercera acepción, como el estudio de la escuela.

Definición de Organización desde una perspectiva educativa.

Desde la perspectiva de la Organización de Recursos Administrativos, algunos autores lo definen como, por ejemplo el Diccionario Santillana de las C.C. E.E. (1983:1066):

"Noción técnica y administrativa que trata de reagrupar y articular los diversos elementos que concurren en el funcionamiento interno de un Sistema Escolar (construcciones, programas escolares, personal docente, material didáctico, exámenes, investigación pedagógica, etc.)".

Para Filho (1965:6), es:

"La observación, caracterización, clasificación y relación de los hechos de la estructuración de los servicios regulares de enseñanza, así como los modos de organizarlos y dirigirlos articuladamente"

2.2.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Vamos a enumerar las características más relevantes de la Organización Escolar (Sáenz Barrio, 1988:31,32), éstas son las siguientes:

- Carácter dinámico de la Organización.
- La escuela como Entidad Compleja.
- Ordenación o disposición adecuada de elementos.
- La acción escolar, o la educación, como núcleo articulador.
- Pluralidad de elementos intervinientes en el proceso educativo.
- Interrelación.
- Necesidad de darle coherencia y unicidad.
- Carácter aglutinador de los objetos institucionales.

2.2.2.4. CONTENIDOS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

1. ¿Qué hay que hacer y porque hay que hacerlo?

R. OBJETIVOS - ESCUELA

MODELO EDUCATIVO

PLANES Y ÁREAS DE TRABAJO

2. ¿Quién ha de realizar el Trabajo? Determina las **COMPETENCIAS Y CONDICIONES EXIGIBLES**.
- 3.- ¿Como ha de realizarse el Trabajo?
 - Equipos de Profesores, Tutorías, Órganos de Gobierno.
 - Servicios de Apoyo, etc.
- 4.- ¿Con qué medios se cuentan?
 - Recursos didácticos, equipamientos, servicios de apoyo,
 - Recursos financieros, servicios especiales.
- 5.- ¿Donde se desarrolla el trabajo?
 - Espacio Físico, Estructura material del edificio, condiciones de salubridad y confortabilidad, versatilidad de aulas, etc.
- 6.- Cuando se ha de realizar el trabajo?

Planificación eficiente sobre los ritmos de aprendizaje, trabajo y tiempo libre.
- 7.- ¿Cuánto se ha de realizar?

Determinación de la estructura; cursos, niveles, ciclos, articulación entre ellos; objetivos didácticos y programas.
- 8.- ¿Con qué calidad se va a exigir el aprendizaje?

Adaptación de objetivos y niveles de referencia, control del proceso de aprendizaje.
- 9.- ¿Como se relaciona el profesorado y el centro con la administración?

Niveles de administración educativa y sus competencias.
- 10.- Niveles y servicios educativos de especial configuración.

Aspectos diferenciales del trabajo escolar en Centros atípicos; preescolar, educación especial, de adultos.

(SÁENZ BARRIO, 1988:32) citado en CHAPARRO, C. (2004)

2.2.2.5. INTERDEPENDENCIA DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

POLÍTICA EDUCATIVA.-"La actividad específica del poder público orientada a solucionar los problemas sociales de la Educación. Educación como Servicio Público".

LEGISLACIÓN ESCOLAR.-"Constitutiva del derecho educacional. Política intervencionista".

PLANIFICACIÓN ESCOLAR.-"Actividad administrativa que tiene por objeto facilitar la adopción de decisiones, proponiendo alternativas, medios de realización y previsión de las consecuencias y resultados de las mismas.

Técnicas ligadas a la política educativa y a la planificación socio-económica."

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.-"Conjunto de órganos de dirección y gestión por medio de los cuales los poderes públicos realizan la política educativa.

Actividad para hacer marchar los negocios públicos, entendiendo a la Educación como un Servicio Público.

Metodología de acción para consecución de objetivos educativos".

DIDÁCTICA.-"Desde la perspectiva didáctica y psicológica, el elementos organización del modelo didáctico, consideramos tiene que ser un planteamiento dependiente, nunca autónomo ni apriorístico, de los planteamientos psicodidácticos.

A nivel de centro se produce un estado de interdependencia--> Elementos comunes a estudiar.

-->Diseño Curricular.

Distinguir en Proyecto de Centro

-->Diseño Organizativo.

ORGANIZACIÓN.-"Los modelos de organización son aplicables a la escuela.

Los conceptos de organización también son aplicables a la misma.

Interrelación individuos y grupos.

Objetivos y fines.

Diferenciación de funciones.

Coordinación racional intencionada."

GIMENO SACRISTÁN, (1981:208) citado en DE LA TORRES, F. (2000)

2.2.2.6. ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Las Instituciones Educativas públicas polidocentes completas se organizan de manera flexible teniendo en cuenta el siguiente organigrama:

- ✓ ÓRGANO DE DIRECCIÓN: Dirección y Comité directivo.
- ✓ ÓRGANO DE PARTICIPACIÓN, CONCERTACIÓN y VIGILANCIA: Consejo Educativo Institucional.
- ✓ ÓRGANO DE ASESORAMIENTO: Consejo Académico.
- ✓ ÓRGANO DE APOYO: Equipo administrativo.

EL DIRECTOR:

Es la máxima autoridad de la Institución Educativa y responsable de la gestión integral. Asume la representación legal. Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos. En las Instituciones Educativas Públicas es seleccionado por concurso público.

FUNCIONES DEL DIRECTOR:

Artículo 55°.- El Director

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

- a) Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley (L.G.E. N° 28044).
- b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
- d) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- e) Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.

El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley.

Artículo 68°.- Funciones

Son funciones de las Instituciones Educativas:

- a) Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
- b) Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.
- c) Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos.
- d) Otorgar certificados, diplomas y títulos según corresponda.
- e) Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.
- f) Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.
- g) Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución.
- h) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- i) Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad;
- j) Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad.
- k) Participar, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo a la normatividad específica.
- l) Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente
- m) Rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.
- n) Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

Además de lo establecido son funciones del Director:

- a) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar el servicio educativo.
- b) Conducir la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto educativo institucional, Plan Anual de Trabajo y Reglamento interno de manera participativa.

- c) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- d) Aprobar por Resolución Directoral los Instrumentos de Gestión de la Institución Educativa.
- e) Promover y presidir el Consejo educativo Institucional.
- f) Establecer, en coordinación con el Consejo Educativo institucional, antes del comienzo del año lectivo, la calendarización del año escolar, adecuándola a las características geográficas, económico – productivas y sociales de la localidad, teniendo en cuenta las orientaciones regionales, garantizando el cumplimiento efectivo del tiempo de aprendizajes, en el marco de las orientaciones y normas nacionales, dictadas por el Ministerio de Educación para el inicio del año escolar.
- g) Coordinar con la asociación de Padres de Familia el uso de sus fondos de conformidad con lo establecido en el Reglamento General de la APAFA.
- h) Delegar funciones a los Sub Directores y a otros miembros de su comunidad educativa.
- i) Estimular el buen desempeño docente estableciendo en la institución educativa, prácticas y estrategias de reconocimiento público a las innovaciones educativas y experiencias exitosas.
- j) Promover en el ámbito de su competencia acuerdos, pactos, consensos con otras instituciones u organizaciones de la comunidad y cautelar su cumplimiento.
- k) Velar por el mantenimiento y conservación del mobiliario, equipamiento e infraestructura de la institución educativa, y gestionar la adquisición y/o donación de mobiliario y equipamiento así como la rehabilitación de la infraestructura escolar.
- l) Presidir el comité de evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo.
- m) Desarrollar acciones de capacitación del personal.
- n) Otras que se le asigne por norma específica del sector.

COMITÉ DIRECTIVO Y PERSONAL JERÁRQUICO

Las Instituciones Educativas públicas polidocentes completas que atienden más de un nivel educativo y que tengan 10 o más secciones por nivel, podrán tener los

respectivos subdirectores, bajo la dependencia del Director. Este, con los Sub Directores, conforma el comité directivo, responsable de organizar, conducir y evaluar los procesos de gestión pedagógica, institucional y administrativa de la Institución Educativa.

El personal jerárquico coadyuva al logro de los fines y objetivos de las Instituciones Educativas en el área de su competencia.

Las funciones generales de los Sub directores y personal jerárquico de las Instituciones Educativas públicas serán reguladas por el Ministerio de Educación

CONSEJO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

Es el órgano de participación, concertación y vigilancia ciudadana de la Institución Educativa pública que colabora con la promoción y ejercicio de una gestión eficaz, transparente, ética y democrática que promueve el respeto a los principios de equidad, inclusión e interculturalidad en las Instituciones Educativas públicas.

Es presidido por el Director de la Institución Educativa, y está conformado por los Subdirectores, si los hubiera; representantes del personal docente, del personal administrativo, de los estudiantes, de los ex alumnos y de los padres de familia, pudiendo ser integrado también por otros representantes de instituciones de la comunidad local, por acuerdo del consejo.

Funciones del CONEI

- a) Participar en la formulación y evaluación del Proyecto Educativo institucional.
- b) Participar en el Comité de Evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo de la Institución, de acuerdo con la normatividad específica que emita el Ministerio de Educación.
- c) Vigilar el acceso, matrícula oportuna y asistencia de los estudiantes en la Institución Educativa.
- d) Cautelar el cumplimiento de derechos y principios de universalidad, gratuidad, equidad y calidad en las Instituciones Educativas públicas.
- e) Vigilar el adecuado destino de los recursos de la Institución Educativa y aquellos que, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento General de la Asociación de Padres de Familia, estén comprometidos con las actividades previstas en el Plan Anual de Trabajo.

- f) Colaborar con el Director en garantizar el cumplimiento de las horas efectivas de aprendizajes, el número de semanas lectivas y la jornada del personal docente y administrativo para alcanzar el tiempo de aprendizaje requerido para los diferentes niveles y modalidades.
- g) Cooperar con el Consejo Participativo local de educación de su circunscripción.
- h) Propiciar la solución de conflictos que se susciten en ésta, priorizando soluciones concertadas frente a quejas o denuncias que no impliquen delito.
- i) Opinar sobre los criterios de autoevaluación de la Institución Educativa y los indicadores de desempeño laboral.

CONSEJO ACADÉMICO.

En las Instituciones educativas públicas polidocentes completas y centros de educación Técnico – productiva el Consejo Académico coordina y da coherencia al proceso pedagógico. Es presidido por el Director e integrado por los Sub directores, personal jerárquico y representantes de los docentes de los distintos niveles, modalidades y ciclos propuestos anualmente por los profesores y designados por la dirección, al inicio del año escolar.

Funciones del Consejo Académico:

- a) Elaborar, desarrollar y evaluar la propuesta pedagógica (Proyecto Curricular de Centro).
- b) Analizar el trabajo de los docentes y proponer recomendaciones para mejorar los aprendizajes de los alumnos.
- c) Diseñar estrategias para optimizar los servicios de tutoría y orientación educacional.
- d) Formular los criterios de evaluación y recuperación académica de los estudiantes.
- e) Promover y desarrollar innovaciones e investigaciones.
- f) Elaborar los criterios e indicadores de autoevaluación institucional.
- g) Participar, en el marco del proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo, en la organización de actividades y programas de la institución Educativa.

Seguramente que aquí no se agota la lista de requisitos o características de los directivos. Como complemento y para mayor ilustración presentamos a continuación una gama de características negativas cometidas por muchos directores.

Es evidente que las características y habilidades técnicas pueden mejorarse o superarse, mediante los conocimientos y la experiencia logrados a través de eventos académicos y de la actividad laboral, respectivamente. Lo que es más difícil es cambiar conductas, pero es indispensable hacerlo.

El siguiente gráfico presentado por muchos autores indica los tipos de conocimientos (en cantidad y calidad) que deben poseer, adquirir y poner en práctica los directivos según su nivel organizacional.

2.2.2.7. LOS CONFLICTOS EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR. JARES, Xesús R. (1997), en un interesante artículo sobre el lugar del conflicto en la organización educativa, sostiene que: "Todas las instituciones, sin excepción, se caracterizan por vivir diversos tipos de conflictos, de distinta índole y de diferente intensidad. Hasta tal punto que, bajo la aparente imagen de "aconflictividad", la cotidianeidad de los conflictos se presenta como un proceso y una de las características centrales y definitorias de los centros educativos. Conflictos entre profesores, conflictos entre profesores y alumnos, conflictos entre profesores y padres de familia, conflictos y la dirección del centro educativo, conflictos ente alumnos, conflictos entre padres, conflictos entre el centro como tal con la administración educativa, etc., constituyen una pequeña muestra de las múltiples situaciones conflictivas que todos hemos vivido de alguna manera en nuestros centros educativos y que, ineluctablemente, prueban la evidencia empírica de la naturaleza conflictiva de las escuelas".

Con respecto a las causas de los conflictos, el autor, nos advierte que diversos estudiosos de distintas escuelas y disciplinas han polemizado sobre ello. Para unos, todos los conflictos están provocados por el poder; para otros, además del poder incide la estima propia; para unos terceros, las causas de los conflictos se «psicologizan» y se reducen a los diferentes tipos de necesidades humanas y/o a un problema de diferentes percepciones. En el polo opuesto, determinados enfoques sociológicos explican la causalidad de los conflictos escolares por las contradicciones inherentes al sistema capitalista en el que vivimos. En nuestra opinión, la enorme

conflictividad, manifiesta y latente, que se da en la institución escolar, sólo cabe entenderla, como ya hemos señalado, desde la dialéctica entre la macroestructura del sistema educativo y las políticas generales hacia él orientadas y los procesos micropolíticos que en el seno de cada centro escolar tienen lugar. Por ello, con un afán meramente ejemplificador y reconociendo el papel clave del poder y del control, podemos encuadrar el origen de los conflictos en la institución escolar en cuatro tipos de categorías, íntimamente ligadas entre sí, y, a veces, difícilmente separables.

Causas de los conflictos en la institución escolar

1. Ideológico-científicas:

- Opciones pedagógicas diferentes.
- Opciones ideológicas (definición de escuela) diferentes.
- Opciones organizativas diferentes.
- Tipo de cultura o culturas escolares que conviven en el centro.

2. Relacionadas con el poder:

- Control de la organización.
- Promoción profesional.
- Acceso a los recursos.
- Toma de decisiones.

3. Relacionadas con la estructura:

- Ambigüedad de metas y funciones.
- Celularismo
- Debilidad organizativa.
- Contextos y variables organizativas.

4. Relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal:

- Estima propia/afirmación.
- Seguridad.
- Insatisfacción laboral.
- Comunicación deficiente y/o desigual.

Finalmente, concluye que, "el papel y la valoración del conflicto en la organización escolar están sujetos a la racionalidad desde la que se emite el juicio. Frente a la visión tecnocrática dominante que considera el conflicto como negativo, y, en

consecuencia, como algo que evitar, hemos sostenido a lo largo de estas páginas que el conflicto no sólo forma parte de la naturaleza organizativa de la escuela, sino que además es una de sus dimensiones más relevantes. Por este motivo, consideramos que debe ser objeto prioritario de análisis e investigación, tanto en la construcción del cuerpo teórico de la organización escolar, como en la facilitación del desarrollo organizativo de los centros. Para acometer esta tarea entendemos que, sin renunciar a planteamientos y estrategias del paradigma interpretativo, es la racionalidad socio crítica la que nos aporta un mejor entendimiento para desvelar la complejidad de las organizaciones educativas, en general, y de su naturaleza conflictiva, en particular, además de ofrecernos una visión positiva del conflicto y de sus posibilidades de intervención educativa. De la inevitabilidad del conflicto no sólo no se deriva la disfunción o la patología de la organización, sino que, además, si se afronta de forma positiva y no violenta, el conflicto puede ser un factor fundamental para el cambio y el desarrollo organizativo de los centros de carácter democrático, participativo y colaborativo.

WITTMOT y HOCKER (1985) citado en CÁRDENAS OLAYA, indican que "el conflicto entre las organizaciones es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y, desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos, el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe, entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo. En cuanto a la naturaleza y sus causas existen muchísimas aportaciones de acuerdo a los investigadores. Así algunos concluyen señalando que para definir la naturaleza del conflicto es preciso alcanzar los propios objetivos, aunque a veces puede ser muy difícil, debido a que nuestros objetivos suelen ir más allá del problema que se manifiestan en un momento dado".

Tipos De conflicto

BROWN y MOBERG (S/f.), señalan tres tipos de conflicto:

- a. Conflicto de papel. No es más que desacuerdos entre dos o más personas acerca de los requisitos del papel de una de ellas. Recuerde que un papel es un conjunto de actividades asociadas con algunas partes o posición en un grupo o en la sociedad.

De aquí, que los miembros de la organización tiene al menos dos tipos de papeles, aquellos que se relacionan con el trabajo (superior, subordinados, etc.) y los que se refieren a su vidas privadas (esposo, madre, secretario de un club, etc.). Los conflictos aparecen cuando un individuo experimenta desacuerdo sobre lo que se espera que haga.

b. Conflicto interpersonal. Cuando surge entre dos o más individuos independientemente de las presiones del papel y las formas más comunes son: 1) Conflictos por recursos escasos, estos son aquellos sobre los presupuestos y las instalaciones. Son difíciles de manejar cuando la escasez es absoluta y cuando no pueden repartirse los recursos. 2) Por objetivos, que surgen cuando hay desacuerdos sobre las metas, objetivos o valores. 3) Por los medios, que son más intensos cuando hay poco conocimiento u opinión experta asequible que ayude a identificar los medios apropiados. 4) Por los hechos. Dos ingenieros que trabajan en forma independiente pueden salir con diferentes respuestas al mismo problema de diseño del producto. Muchos conflictos por los hechos pueden resolverse mediante una mejor comunicación y una corriente de información más eficaz.

c. Conflicto entre unidades. Ocurre entre los grupos de una organización como los departamentos, secciones o equipos de trabajo. Las áreas específicas de desacuerdo entre estos grupos pueden ser las mismas que se dan entre el conflicto interpersonal, pero las causas por lo general son diferentes.

CHIAVENATO, Idalberto (1997) citado en HELLRIEGEL, D. SLOCUM, J. (2004), en su libro sobre Administración de Recursos Humanos, nos dice que "...los cambios traen una profunda alteración de la vida cotidiana de las personas, rompiendo situaciones de equilibrio y provocando conflictos". También precisa que "los conflictos entre personas y organizaciones son generados por condiciones antecedentes (la diferenciación de actividades, los recursos compartidos y la interdependencia) que, cuando se suman a condiciones desencadenantes (percepción de la incompatibilidad de los objetivos y de la oportunidad de interferencia) producen el comportamiento del conflicto, el cual exige una resolución con el fin de evitar consecuencias. El conflicto puede traer resultados constructivos y

destruictivos. Se hace necesario administrar los conflictos de manera constructiva con el fin de que sus consecuencias sean siempre positivas".

2.3. Marco Conceptual

ACCIÓN DE DIRECCIÓN. Es una función administrativa en la que se pone de manifiesto a plenitud la interacción humana, o sea que el administrador se relaciona con sus trabajadores para ejercer su autoridad a través de una serie de técnicas e instrumentos que son inherentes a quien ostenta un cargo directivo o jerárquico. SOVERO, F. (2001: 09).

ACCIÓN DE CONTROL. Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. CALERO, M. (1999:229).

CLIMA ORGANIZACIONAL. Es el ambiente que se tiene en la institución, a partir de las relaciones cotidianas entre sus miembros. Es la percepción común de un sistema de valores que comparte todos los miembros de la escuela y que distinguen a una organización de otra. CRISOLOGO, A. (1999: 71).

CAPACIDAD CON EL GRUPO HUMANO. Habilidad del Director de la Institución Educativa para la selección, designación del personal docente así como de velar por su capacitación y actualización. (ETKIN, J. (1999).

CAPACIDAD DIRECTIVA. Disposición del Director de la Institución Educativa para conducir la institución educativa, teniendo en cuenta la normatividad, la orientación técnica y la asignación de recursos para que a nivel de base puedan desarrollarse todas las actividades con la seriedad y eficacia necesarias. (ALVARADO, O: 2004).

DIRECTOR. Es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. (LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044: 2004).

GESTIÓN. Aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. (ALVARADO, O: 1999).

GESTIÓN EDUCATIVA. Conjunto articulado de acciones de conducción de la Institución Educativa a ser llevado a cabo con el fin de lograr los objetivos previstos en el PEI. (GALLEGOS, V: 1996).

INSTITUCIÓN EDUCATIVA. Es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación de servicio. Puede ser pública o privada. Su finalidad es el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus alumnos. El proyecto educativo institucional orienta su gestión. (LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044: 2004).

LÍDER. Es guiar, conducir, dirigir, anticiparse por las funciones de ideas, del carácter, talento, voluntad y habilidades administrativas. Si el directivo guía a su subalterno solo basado en normas, reglas o por la autoridad que le da la organización formal, no logrará que este trabaje al máximo de sus capacidades. El líder influye sobre las personas por medio de la persuasión, la exhortación, la evaluación, la sugestión, la demostración de una devoción sincera hacia alguna meta. ALVARADO O. (1999:108).

LIDERAZGO. Se relaciona fundamentalmente con las habilidades de la persona, sus capacidades y su grado de influencia motivado en otros. ESCOBAR y MESA. (2000)

PROCESO DE GESTIÓN. Está referido a la mejora en la selección, control y evaluación del personal, al aspecto presupuestal y la adquisición de materiales. GIBSON, J. IVANCEVICH, J. DONELLI T. (2001).

2.4. Objetivos

2.4.1. General

Determinar la influencia del estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

2.4.2. Específicos

- Evaluar el grado de relación entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

- Evaluar el grado de relación entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008.
- Evaluar el grado de relación entre el estilo de liderazgo permisivo y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

2.5. Hipótesis

2.5.1. General

Existe una influencia significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

2.5.2. Derivadas

H₁ No Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autoritario y el clima organizacional de las instituciones educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

H₂ No Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional de las instituciones educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

H₃ Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo permisivo y el clima organizacional de las instituciones educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

2.6. Variables

- VARIABLE INDEPENDIENTE (X): LIDERAZGO DEL DIRECTOR
- VARIABLE DEPENDIENTE (Y): CLIMA ORGANIZACIONAL

2.7. Indicadores e índices

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍNDICES
VARIABLE INDEPENDIENTE (X) ESTILO DE LIDERAZGO	AUTOCRÁTICO	¿Compromete a todos los miembros del equipo en la toma de decisiones en las acciones a ejecutarse en la LE?	(MALO MEJORAR) (REGULAR MEJORAR) (BUENO CONTINUAR)
		¿Respeto las opiniones y sugerencias de los demás?	
		¿Tiene en mente los intereses de los integrantes al tomar decisiones?	
		¿Escucha, considera y toma en cuenta todos los puntos de vista?	
		¿Ejerce autoridad con tolerancia y prudencia ante la resolución de conflictos?	
		¿Mantiene un buen carácter, sin perder el equilibrio emocional?	
		¿El director ejerce liderazgo en las reuniones con la comunidad educativa?	
		¿Toma decisiones individualmente?	
	DEMOCRÁTICO	¿Dirige mediante órdenes?	
		¿El director demuestra alta capacidad de diálogo?	
		¿Tiene interés en el desarrollo y mejoramiento de capacidades de sus colegas?	
		¿Mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad?	
		¿Demuestra una comunicación y coordinación horizontal con los docentes?	
		¿Actúa en forma democrática con todos los trabajadores en todas las acciones a desarrollar en la I. E?	
		¿Consulta a todos para la toma de decisiones?	
		¿Acepta las ideas y contribuciones de sus colegas?	
		¿Apoya el trabajo en equipo?	
		¿Involucra y promueve el avance continuo de la I.E.?	
		¿Supervisa el trabajo?	

	PERMISIVO	¿Informa al personal cómo su tarea contribuye a mejorar el rendimiento de la Unidad?	
		¿Asigna un trabajo, permite que el equipo establezca sus propias metas para lograrlo?	
		¿Cuándo delega, asigna el máximo de responsabilidad posible a la persona?	
		¿Plantea nuevos trabajos para delegar al equipo?	
		¿Cuándo delega un trabajo, fija el grado de libertad de acción a nivel equipo y/o individual?	
		¿Delega funciones y comparte responsabilidades?	
		¿Observa y brinda confianza y autonomía en la función que cumple cada integrante?	
		¿El director asume su función con responsabilidad y con criterios organizacionales bien definidos?	
		¿Se observa en la I. E. Una organización moderna con una eficiente distribución de funciones?	
		¿Proporciona apoyo a sus colegas en sus funciones?	

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	INDICES
VARIABLE DEPENDIENTE (Y) CLIMA ORGANIZACIONAL	IDENTIDAD INSTITUCIONAL	En la I.E. a la que pertenece, se trabaja por intereses	(MALO MEJORAR) (REGULAR MEJORAR) (BUENO CONTINUAR)
		En la I.E. cuesta trabajo cumplir con los compromisos o completar las tareas	
		Ante un trabajo encomendado por la I.E. participa activamente.	
	GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS	Como describe el grado de confianza entre los miembros de grupo	
		Confía en los demás hasta que tenga razones para no confiar.	
		Puede presentir el ánimo de un grupo cuando se instalan escenarios de trabajo	
	COMUNICACIÓN	El sistema de comunicación en la comunidad educativa son:	
		Se han establecido los canales y/o fuentes de información para el adecuado funcionamiento de la I.E.	
		Participa en compartir informaciones e ideas para resolver problemas institucionales.	
	APOYO MUTUO	Cómo describes el grado de apoyo mutuo en su I.E.	
		En su I.E. le cuesta trabajo pedir ayuda cuando lo necesita.	
	MANEJO DE CONFLICTOS	Caracteriza cómo se desarrolla el manejo de conflicto en su I.E.	
		Puede concentrarse completamente en un atarea cuando es necesario	
		Puedes aplazar tu satisfacción personal a cambio de una meta institucional.	
		Puedes decir no cuando es necesario.	
LIDERAZGO	Describe el estilo de liderazgo en el desarrollo de actividades en su I.E.		
	La gestión del equipo directivo		

		es reconocida por la comunidad educativa
		El equipo directivo toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa
		El equipo directivo promueve el desarrollo de competencias y habilidades en los miembros de la comunidad educativa
	PARTICIPACIÓN	Cómo caracteriza Ud. La participación de los miembros de la comunidad educativa.
		Cómo describe el grado de aceptación de las propuestas en su I.E.
		Cómo describe el grado de participación en términos de compromiso o responsabilidad
	CREATIVIDAD Y DESARROLLO	Cómo describe la creatividad y desarrollo de su I.E.
		Cómo describe la creatividad y desarrollo en términos de roles
		Se observa progreso en los miembros de la I.E. en el marco de la creatividad y desarrollo
	MÉTODOS DE CONTROL	Cómo describe los métodos de control en su I.E.
	RECOMPENSAS	Cómo describe las recompensas en su I.E.
	UTILIZACIÓN ADECUADA DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS	Cómo describe la utilización de las capacidades de los miembros de la I.E.
		Cómo describe la utilización de las capacidades de los miembros de la I.E. en base a propuestas
		Las decisiones para solucionar problemas que se presentan son tomadas por las personas y/o instancias a quien corresponde
	COMPRENSIÓN E IDENTIFICACIÓN CON LAS	Están determinadas con claridad las responsabilidades y metas del equipo y/o I.E.

	METAS DE LA I.E.	Cómo describe el grado de comprensión e identificación con las metas del equipo y/o I.E.	
--	------------------	--	--

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

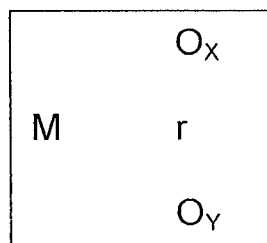
3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue el correlacional porque permitió conocer la influencia que existe entre el liderazgo del director y el clima organizacional en el contexto de las Instituciones Educativas Primarias Públicas del distrito de Iquitos.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño que se empleó en la investigación fue el correlacional transversal ya que se recolecionó los datos en un solo momento y en un tiempo único para luego describirlas y posteriormente establecer la asociación o relación entre las variables en estudio.

Su diseño es:



Donde:

M = Muestra

O_x = Observación a la variable independiente (Liderazgo del Director)

O_y = Observación a la variable dependiente (Clima Organizacional)

r = Posible influencia entre las variables

(SÁNCHEZ, H. y REYES, C. 1999)

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población del presente estudio estuvo conformado por los Directores de Instituciones Educativas Primarios Públicas e Instituciones Educativas Públicas de Gestión Privada, del Distrito de Iquitos, que hacen un total de aproximadamente 239 directores y docentes.

La población se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Directores de C. Educativos	N°	%
I.E. Primarios Públicos	187	78
I.E. Primarios Públicas de Gestión Privada	52	22
TOTAL	239	100.0

3.3.2. Muestra

a) Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula para poblaciones menores de 1,500 con proporciones y errores absolutos.

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2(pe)(qe)}{E^2N + Z^2pe.qe}$$

Especificaciones:

$$n = ?$$

Z^2 = Coeficiente de confianza (1.96) nivel de confianza 95 %

pe = proporción de ocurrencia (0.50)

qe = complemento de pe (0.50)

e = error o precisión (0.50)

El tamaño de la muestra fue de 239 directores.

b) Método de Muestreo

En el presente estudio se empleó el muestreo probabilístico de tipo estratégico o estratificado con fijación proporcional, para lo cual se empleó la siguiente fórmula:

$$nh = \frac{n}{N} Nh$$

Especificaciones:

$$nh = ?$$

n = Tamaño de la muestra

N = población de estudio

Nh = estrato poblacional

$$nh = 0.553(Nh)$$

Directores de Instituciones Educativas	Nh	f	nh
I.E. Primarios Públicos	187	0.553	103
I.E. Primarios Públicos de Gestión Privada	52	0.553	29
TOTAL	239		132

c) Selección de la Muestra

Para determinar las Instituciones Educativas de estudio se hizo mediante la asignación aleatoria.

3.4. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Procedimientos. La recolección de datos se realizó teniendo en cuenta los siguientes procedimientos:

- Solicitud de autorización a los directores de las Instituciones Educativas Primarios Públicos e Instituciones Educativas Públicas de Gestión Privada seleccionados para el estudio.

- Las unidades de análisis fueron los directivos de las Instituciones Educativas Primarios Públicos e Instituciones Educativas Públicas de Gestión Privada seleccionados.
- La información se recolectó durante tres meses aproximadamente en turnos de mañana o tarde.
- La duración aproximada de la aplicación del cuestionario fue de 25 minutos.
- Terminada la recolección de datos se procedió a la sistematización de la información teniendo en cuenta la animidad y confidencialidad de los mismos.
- Finalizada el análisis e interpretación de los datos se eliminó los instrumentos de recolección de datos.

3.4.2. Técnicas

La técnica que se empleo en la recolección de datos fue la encuesta y su instrumento fue el cuestionario, la fuente de recolección de datos fueron primarios obtenidos directamente de la realidad. (AVILA, R. B. 1998)

3.4.3. Instrumentos

El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario que contuvo preguntas cerradas, el que fue sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, obteniendo 83.2 % de validez y 87.5 % de confiabilidad

3.5. Procesamientos de la información

Los datos fueron procesados en base al paquete estadístico computacional SPSS versión 15 en español. También se empleó cuadros y gráficos donde se presentan los datos. (AVILA, R. B. 1999)

Las técnicas de análisis e interpretación de la información son:

Análisis descriptivo de los datos: Para ello se empleó la estadística descriptiva, frecuencia, promedio (\bar{x}), porcentaje (%)

Análisis inferencial para la prueba de hipótesis: Para ello se empleó la prueba estadística inferencial Chi Cuadrada (X^2) con $\alpha = 0.05\%$ y nivel de confianza de 0.95%

El diseño estadístico comprende:

1º. Formulación de la hipótesis

$H_0 : X^2_c = X^2_t$ No existe relación entre variables

$H_1 : X^2_c > X^2_t$ Existe relación entre variables

2º. Datos de frecuencias observadas

3º. Cálculo de las frecuencias esperadas

4º. Aplicación de la prueba estadística

$$X^2 = \sum_{fe} \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

5º. Determinación del nivel de confianza

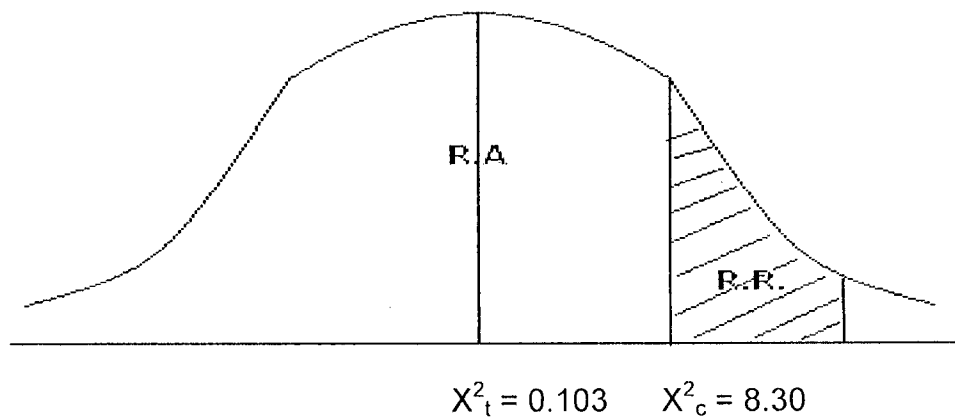
N.C. = 0.95%, α 0.05%

6º. Cálculo del grado de libertad

$$gl = (f - 1) (c - 1)$$

$$gl = (3-1) (2 - 1) = 2 \times 1 = 2$$

7º. Determinación de la región crítica de la prueba



8º. Decisión

$$X^2_c = 8.30, X^2_t = 0.103$$

$$X^2_c \neq X^2_t$$

$$X^2_c > X^2_t \quad \text{existe relación entre las variables}$$

Se acepta la hipótesis de la investigación.

9º. Conclusión

Existe una influencia significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas públicas e Instituciones Educativas Públicas de Gestión Privada del distrito de Iquitos, año 2008.

La hipótesis fue validada porque los resultados obtenidos en el estudio tienen relación con los antecedentes del estudio y los planteamientos teóricos que sustentan la investigación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. ANALISIS UNIVARIADO

4.1.1. DIAGNOSTICO DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2008

TABLA N° 01
SITUACION DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2008

N°	LIDERAZGO DEL DIRECTOR	VALORACION						TOTAL	
		(MALO MEJORA R) 1		(REGULAR MEJORA R) 2		(BUENO CONTINUAR) 3			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
	AUTOCRÁTICO								
01	¿Compromete a todos los miembros del equipo en la toma de decisiones en las acciones a ejecutarse en la LE?	12	10.0	60	45.0	60	45.0	132	100
02	¿Respeto las opiniones y sugerencias de los demás?	32	24.0	50	38.0	50	38.0	132	100
03	¿Tiene en mente los intereses de	22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100

	los integrantes al tomar decisiones?								
04	¿Escucha, considera y toma en cuenta todos los puntos de vista?	29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
05	¿Ejerce autoridad con tolerancia y prudencia ante la resolución de conflictos?	27	20.0	53	40.0	52	40.0	132	100
06	¿Mantiene un buen carácter, sin perder el equilibrio emocional?	9	7.0	61	46.0	62	47.0	132	100
07	¿El director ejerce liderazgo en las reuniones con la comunidad educativa?	5	3.0	59	45.0	68	52.0	132	100
08	¿Toma decisiones individualmente?	29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
09	¿Dirige mediante órdenes?	27	20.0	53	40.0	52	40.0	132	100
TOTAL \bar{x}		21	16.0	55	42.0	56	42.0	132	100
DEMOCRÁTICO									
10	¿El director (a) demuestra alta capacidad de diálogo?	22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
11	¿Tiene interés en el desarrollo y mejoramiento de capacidades sus colegas?	27	20.0	53	40.0	52	40.0	132	100
12	¿Mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad?	29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
13	¿Demuestra una comunicación, coordinación horizontal con los docentes?	9	7.0	61	46.0	62	47.0	132	100
14	¿Actúa en forma democrática con todos los trabajadores en todas las acciones a desarrollar en la I. E?	9	7.0	61	46.0	62	47.0	132	100
15	¿Consulta a todos para la toma decisiones?	7	5.0	59	45.0	66	50.0	132	100
16	¿Acepta las ideas y contribuciones sus colegas?	22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
17	¿Apoya el trabajo en equipo?	29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
18	¿Involucra y promueve el avance continuo de la I.E.?	19	15.0	53	40.0	60	45.0	132	100
19	¿Supervisa el trabajo?	5	3.0	59	45.0	68	52.0	132	100
TOTAL \bar{x}		19	14.0	56	42.0	58	44.0	132	100
PERMISIVO									
20	¿Informa al personal cómo su tarea contribuye a mejorar el	22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100

rendimiento de la Unidad?									
21	¿Asigna un trabajo, permite que el equipo establezca sus propias metas para lograrlo?	9	7.0	61	46.0	62	47.0	132	100
22	¿Cuándo delega, asigno el máximo de responsabilidad posible a la persona?	29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
23	¿Plantea nuevos trabajos para delegar al equipo?	9	7.0	61	46.0	62	47.0	132	100
24	¿Cuándo delega un trabajo, fija el grado de libertad de acción a nivel equipo y/o individual?	5	3.0	59	45.0	68	52.0	132	100
25	¿Delega funciones y comparte responsabilidades?	27	20.0	53	40.0	52	40.0	132	100
26	¿Observa y se brinda confianza y autonomía en la función que cumple cada integrante?	5	3.0	59	45.0	68	52.0	132	100
27	¿El director (a) asume su función con responsabilidad y con criterios organizacionales bien definidos?	22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
28	¿Se observa en la I. E. una organización moderna con una eficiente distribución de funciones?	5	3.0	59	45.0	68	52.0	132	100
29	¿Proporciona apoyo a sus colegas en sus funciones?	9	7.0	61	46.0	62	47.0	132	100
TOTAL \bar{x}		14	10.0	58	44.0	60	46.0	132	100

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 01 se observa SITUACION DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008, y es como sigue:

- En lo que se refiere al Liderazgo Autocrático. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 56 Directivos y Docentes (42%) manifestaron que es BUENO el Liderazgo Autocrático, predominando 68 Directivos y Docentes (52%) la variable: ¿El director ejerce liderazgo en las reuniones con la comunidad educativa?. 55 Directivos y Docentes (42%) manifestaron que es REGULAR el Liderazgo Autocrático, predominando 61 Directivos y Docentes (46%) la variable: ¿Mantiene un buen

carácter, sin perder el equilibrio emocional?. 27 Directivos y Docentes (20%) manifestaron que es MALO el Liderazgo Autocrático, predominando 32 Directivos y Docentes (24%) la variable: ¿Respeto las opiniones y sugerencias de los demás?, lo que permite concluir que el Liderazgo AUTOCRATICO tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.

- En lo que se refiere al Liderazgo Democrático. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 58 Directivos y Docentes (44%) manifestaron que es BUENO el Liderazgo Democrático, predominando 68 Directivos y Docentes (52%) la variable: ¿Supervisa el trabajo? 56 Directivos y Docentes (42%) manifestaron que es REGULAR el Liderazgo Democrático, predominando 61 Directivos y Docentes (46%) las variables: ¿Demuestra una comunicación, coordinación horizontal con los docentes? y ¿Actúa en forma democrática con todos los trabajadores en todas las acciones a desarrollar en la I. E.? 19 Directivos y Docentes (14%) manifestaron que es MALO el Liderazgo Democrático, predominando 29 Directivos y Docentes (22%) las variables: ¿Mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad? y ¿Apoya el trabajo en equipo?, lo que permite concluir que el Liderazgo DEMOCRATICO tiene una valoración de: BUENO. en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.
- En lo que se refiere al Liderazgo Permisivo. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 60 Directivos y Docentes (46%) manifestaron que es BUENO el Liderazgo Permisivo, predominando 68 Directivos y Docentes (52%) las variables: ¿Cuándo delega un trabajo, fija el grado de libertad de acción a nivel equipo y/o individual?, ¿Observa y se brinda confianza y autonomía en la función que cumple cada integrante? y ¿Se observa en la I. E. una organización moderna con una eficiente distribución de funciones?. 58 Directivos y Docentes (44%) manifestaron que es REGULAR el Liderazgo Permisivo, predominando 61 Directivos y Docentes (46%) las variables: ¿Asigna un trabajo, permite que el equipo establezca sus propias metas para lograrlo?, ¿Plantea nuevos trabajos para delegar al equipo? y

¿Proporciona apoyo a sus colegas en sus funciones?. 14 Directivos y Docentes (10%) manifestaron que es MALO el Liderazgo Permisivo, predominando 29 Directivos y Docentes (2%) la variable: ¿Cuándo delega, asigno el máximo de responsabilidad posible a la persona?, lo que permite concluir que el Liderazgo PERMISIVO tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.

TABLA N° 02
EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2008

N°	LIDERAZGO DEL DIRECTOR	VALORACION						TOTAL	
		(MALO MEJORAR) 1		(REGULAR MEJORAR) 2		(BUENO CONTINUAR) 3			
	DIMENSIONES	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
01	AUTOCRÁTICO	21	16.0	55	42.0	56	42.0	1320	100
02	DEMOCRÁTICO	19	14.0	56	42.0	58	44.0	132	100
03	PERMISIVO	14	10.0	58	44.0	60	46.0	132	100
TOTAL \bar{x}		18	13.0	56	43.0	58	44.0	132	100

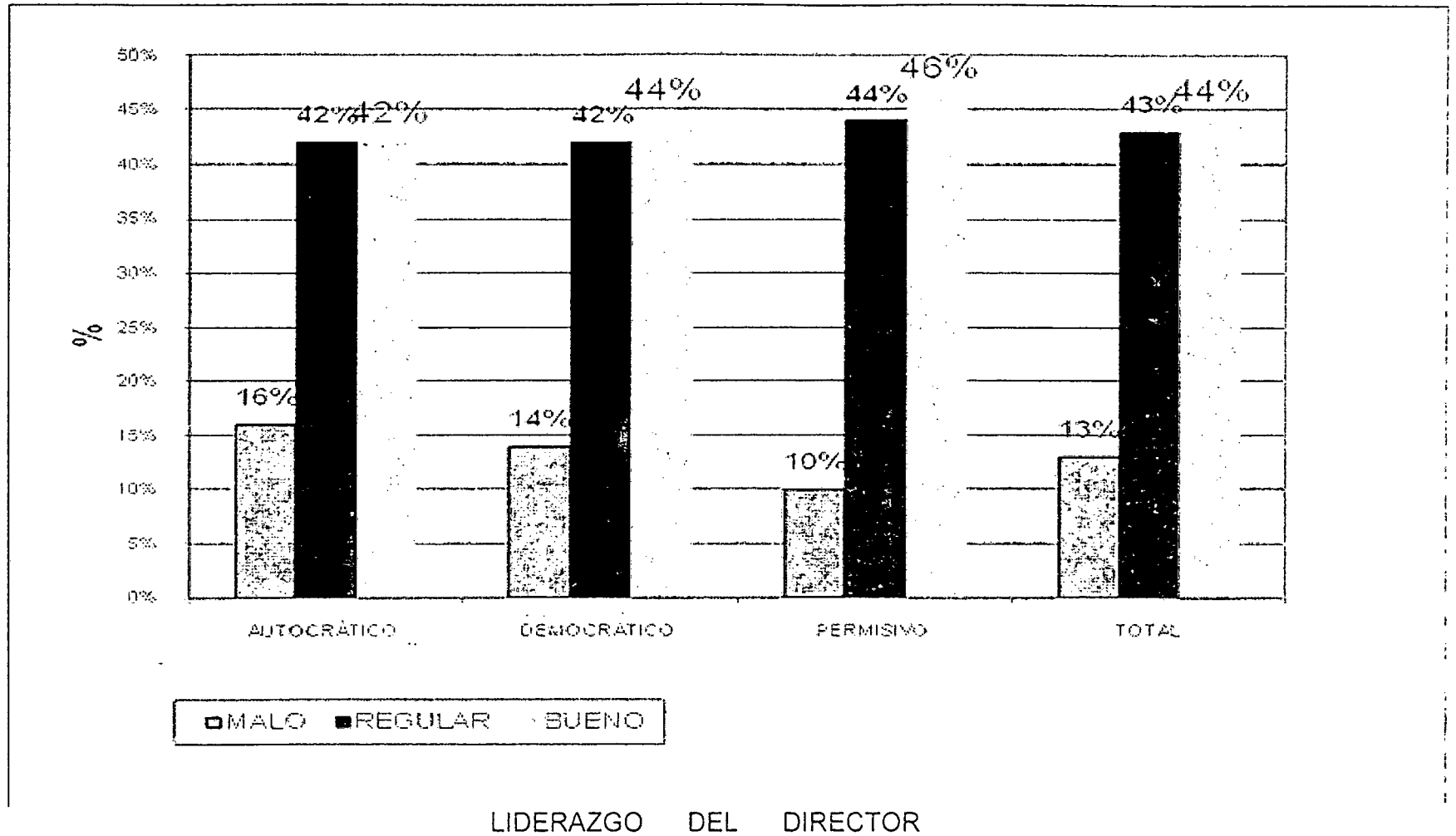
Fuente: Tabla N° 01

El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 58 Directivos y Docentes (44%) manifestaron que es BUENO el Liderazgo del Director, predominando 60 Directivos y Docentes (46%) la dimensión: LIDERAZGO PERMISIVO. 56 Directivos y Docentes (43%) manifestaron que es REGULAR el Liderazgo del Director, predominando 58 Directivos y Docentes (44%) la dimensión: LIDERAZGO PERMISIVO. 18 Directivos y Docentes (13%) manifestaron que es MALO el Liderazgo del Director, predominando 21 Directivos y Docentes (16%) la dimensión: LIDERAZGO AUTOCRATICO, lo que permite concluir que el LIDERAZGO DEL DIRECTOR tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR. Estos resultados se observan en el gráfico N° 01.

Con estos resultados se evidencia el objetivo que dice: Evaluar el grado de relación entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008. Así mismo se prueba la Hipótesis que dice: H_1 No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autoritario y el clima organizacional de las instituciones educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

GRAFICO N° 01

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2008



4.1.2. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2008

TABLA N° 03

SITUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2008

N°	CLIMA ORGANIZACIONAL	VALORACION						TOTAL	
		(MALO MEJORAR) 1		(REGULAR MEJORAR) 2		(BUENO CONTINUA R) 3			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL								
01	En la I.E. a la que pertenece, se trabaja por intereses	35	27.0	49	37.0	48	36.0	132	100
02	En la I.E. cuesta trabajo cumplir con los compromisos o completar las tareas	34	26.0	49	37.0	49	37.0	132	100
03	Ante un trabajo encomendado por la I.E. participa activamente.	30	23.0	48	36.0	54	41.0	132	100
	TOTAL \bar{X}	33	25.0	48	37.0	51	38.0	132	100
	GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS								
04	Como describe el grado de confianza entre los miembros de grupo	22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
05	Confía en los demás hasta que tenga razones para no confiar.	29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
06	Puede sentir el ánimo de un grupo cuando se instalan escenarios de trabajo	9	7.0	61	46.0	62	47.0	132	100
	TOTAL \bar{X}	20	15.0	56	42.0	56	43.0	132	100
	COMUNICACIÓN								
07	El sistema de comunicación en la comunidad educativa son:	29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
08	Se han establecido los canales y/o fuentes de información para el adecuado funcionamiento de la I.E.	22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
09	Participa en compartir informaciones e ideas para resolver problemas institucionales.	27	20.0	53	40.0	52	40.0	132	100
	TOTAL \bar{X}	26	20.0	53	40.0	53	40.0	132	100
	APOYO MUTUO								
10	Cómo describes el grado de apoyo mutuo en su I.E.	29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
11	En su I.E. le cuesta trabajo pedir ayuda cuando lo necesita.	22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
	TOTAL \bar{X}	25	18.0	54	41.0	53	41.0	132	100
	MANEJO DE CONFLICTOS								
12	Caracteriza cómo se desarrolla el manejo de conflicto en su I.E.	29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
13	Puede concentrarse completamente en un atarea cuando es necesario	27	20.0	53	40.0	52	40.0	132	100
14	Puedes aplazar tu satisfacción personal a cambio de una meta institucional.	22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
15	Puedes decir no cuando es necesario.	26	20.0	53	40.0	53	40.0	132	100

	TOTAL	\bar{X}	26	20.0	53	40.0	53	40.0	132	100
	LIDERAZGO									
16	Describe el estilo de liderazgo en el desarrollo de actividades en su I.E.		29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
17	La gestión del equipo directivo es reconocida por la comunidad educativa		5	3.0	59	45.0	68	52.0	132	100
18	El equipo directivo toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa		22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
19	El equipo directivo promueve el desarrollo de competencias y habilidades en los miembros de la comunidad educativa		27	20.0	53	40.0	52	40.0	132	100
	TOTAL	\bar{X}	20	15.0	55	42.0	57	43.0	132	100
	PARTICIPACIÓN									
20	Cómo caracteriza Ud. La participación de los miembros de la comunidad educativa.		29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
21	Cómo describe el grado de aceptación de las propuestas en su I.E.		22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
22	Cómo describe el grado de participación en términos de compromiso o responsabilidad		27	20.0	53	40.0	52	40.0	132	100
	TOTAL	\bar{X}	26	18.0	53	41.0	53	41.0	132	100
	CREATIVIDAD Y DESARROLLO									
23	Cómo describe la creatividad y desarrollo de su I.E.		29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
24	Cómo describe la creatividad y desarrollo en términos de roles		22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
25	Se observa progreso en los miembros de la I.E. en el marco de la creatividad y desarrollo		27	20.0	53	40.0	52	40.0	132	100
	TOTAL	\bar{X}	26	20.0	53	40.0	53	40.0	132	100
	MÉTODOS DE CONTROL									
26	Cómo describe los métodos de control en su I.E.		29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
	TOTAL	\bar{X}	29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
	RECOMPENSAS									
27	Cómo describe las recompensas en su I.E.		22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
	TOTAL	\bar{X}	22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
	UTILIZACIÓN ADECUADA DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS									
28	Cómo describe la utilización de las capacidades de los miembros de la I.E.		29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
29	Cómo describe la utilización de las capacidades de los miembros de la I.E. en base a propuestas		27	20.0	53	40.0	52	40.0	132	100
30	Las decisiones para solucionar problemas que se presentan son tomadas por las personas y/o instancias a quien corresponde		22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
	TOTAL	\bar{X}	26	20.0	53	40.0	53	40.0	132	100
	COMPENSIÓN E IDENTIFICACIÓN CON LAS METAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA									
31	Están determinadas con claridad las responsabilidades y metas del equipo y/o I.E.		29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
32	Cómo describe el grado de comprensión e identificación con las metas del equipo y/o I.E.		22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
	TOTAL	\bar{X}	26	18.0	53	41.0	53	41.0	132	100

Fuente: Base de datos de la investigadora

- En lo que se refiere a la IDENTIDAD ORGANIZACIONAL. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 51 Directivos y Docentes (38%) manifestaron que es BUENO la IDENTIDAD ORGANIZACIONAL, predominando 54 Directivos y Docentes (41%) la variable: Ante un trabajo encomendado por la I.E. participa activamente 48 Directivos y Docentes (37%) manifestaron que es REGULAR la IDENTIDAD ORGANIZACIONAL, predominando 49 Directivos y Docentes (37%) las variables: En la I.E. a la que pertenece, se trabaja por intereses y En la I.E. cuesta trabajo cumplir con los compromisos o completar las tareas. 33 Directivos y Docentes (25%) manifestaron que es MALO la IDENTIDAD ORGANIZACIONAL, predominando 35 Directivos y Docentes (27%) la variables: En la I.E. a la que pertenece, se trabaja por intereses, lo que permite concluir que la IDENTIDAD ORGANIZACIONAL tiene una valoración de BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.
- En lo que se refiere al GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 56 Directivos y Docentes (43%) manifestaron que es BUENO el GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS, predominando 62 Directivos y Docentes (47%) la variable: Puede presentir el ánimo de un grupo cuando se instalan escenarios de trabajo 56 Directivos y Docentes (42%) manifestaron que es REGULAR el GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS, predominando 61 Directivos y Docentes (46%) la variable: Puede presentir el ánimo de un grupo cuando se instalan escenarios de trabajo, 20 Directivos y Docentes (15%) manifestaron que es MALO el GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS, predominando 29 Directivos y Docentes (22%) la variable: Confía en los demás hasta que tenga razones para no confiar, lo que permite concluir que la GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.

- En lo que se refiere a la COMUNICACIÓN. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 53 Directivos y Docentes (40%) manifestaron que es BUENO la COMUNICACIÓN, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable: Se han establecido los canales y/o fuentes de información para el adecuado funcionamiento de la I.E. 53 Directivos y Docentes (40%) manifestaron que es REGULAR la COMUNICACIÓN, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable: Se han establecido los canales y/o fuentes de información para el adecuado funcionamiento de la I.E. 26 Directivos y Docentes (20%) manifestaron que es MALO la COMUNICACIÓN, predominando 29 Directivos y Docentes (22%) la variable: El sistema de comunicación en la comunidad educativa son:, lo que permite concluir que la COMUNICACIÓN tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.
- En lo que se refiere al APOYO MUTUO. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 53 Directivos y Docentes (41%) manifestaron que es BUENO el APOYO MUTUO, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable: En su I.E. le cuesta trabajo pedir ayuda cuando lo necesita 54 Directivos y Docentes (41%) manifestaron que es REGULAR el APOYO MUTUO, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable: En su I.E. le cuesta trabajo pedir ayuda cuando lo necesita 25 Directivos y Docentes (18%) manifestaron que es MALO el APOYO MUTUO, predominando 29 Directivos y Docentes (22%) la variable: En su I.E. le cuesta trabajo pedir ayuda cuando lo necesita, lo que permite concluir que la APOYO MUTUO tiene una valoración de: REGULAR en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo MEJORAR.
- En lo que se refiere al MANEJO DE CONFLICTOS. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 53 Directivos y Docentes (40%) manifestaron que es BUENO el MANEJO DE CONFLICTOS, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable: Puedes aplazar tu satisfacción personal a cambio de una meta institucional. 53 Directivos y Docentes (40%) manifestaron que es REGULAR el MANEJO DE CONFLICTOS, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la

variable: Puedes aplazar tu satisfacción personal a cambio de una meta institucional. 26 Directivos y Docentes (20%) manifestaron que es MALO el MANEJO DE CONFLICTOS, predominando 29 Directivos y Docentes (22%) la variable: Caracteriza cómo se desarrolla el manejo de conflicto en su I.E. lo que permite concluir que la MANEJO DE CONFLICTOS tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.

- En lo que se refiere al LIDERAZGO. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 57 Directivos y Docentes (43%) manifestaron que es BUENO el LIDERAZGO, predominando 68 Directivos y Docentes (52%) la variable: La gestión del equipo directivo es reconocida por la comunidad educativa. 55 Directivos y Docentes (42%) manifestaron que es REGULAR el LIDERAZGO, predominando 59 Directivos y Docentes (45%) la variable: La gestión del equipo directivo es reconocida por la comunidad educativa 20 Directivos y Docentes (15%) manifestaron que es MALO el LIDERAZGO, predominando 29 Directivos y Docentes (22%) la variable: Describe el estilo de liderazgo en el desarrollo de actividades en su I.E., lo que permite concluir que la LIDERAZGO tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.
- En lo que se refiere a la PARTICIPACIÓN. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 53 Directivos y Docentes (41%) manifestaron que es BUENO la PARTICIPACIÓN, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable: Cómo describe el grado de aceptación de las propuestas en su I.E. 53 Directivos y Docentes (41%) manifestaron que es REGULAR la PARTICIPACIÓN, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variables: Cómo describe el grado de aceptación de las propuestas en su I.E. 26 Directivos y Docentes (18%) manifestaron que es MALO la PARTICIPACIÓN, predominando 29 Directivos y Docentes (22%) la variable: Cómo caracteriza Ud. La participación de los miembros de la comunidad educativa, lo que permite concluir que la

PARTICIPACIÓN tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.

- En lo que se refiere a la CREATIVIDAD Y DESARROLLO. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 53 Directivos y Docentes (40%) manifestaron que es BUENO la CREATIVIDAD Y DESARROLLO, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable: Cómo describe la creatividad y desarrollo en términos de roles. 53 Directivos y Docentes (40%) manifestaron que es REGULAR la CREATIVIDAD Y DESARROLLO, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable: Cómo describe la creatividad y desarrollo en términos de roles 26 Directivos y Docentes (20%) manifestaron que es MALO la CREATIVIDAD Y DESARROLLO, predominando 29 Directivos y Docentes (22%) la variable: Cómo describe la creatividad y desarrollo de su I.E., lo que permite concluir que la CREATIVIDAD Y DESARROLLO tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.
- En lo que se refiere a los MÉTODOS DE CONTROL. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 51 Directivos y Docentes (39%) manifestaron que es BUENO los MÉTODOS DE CONTROL, predominando 51 Directivos y Docentes (39%) la variable: Cómo describe los métodos de control en su I.E. 52 Directivos y Docentes (39%) manifestaron que es REGULAR los MÉTODOS DE CONTROL, predominando 52 Directivos y Docentes (39%) la variable: Cómo describe los métodos de control en su I.E. 29 Directivos y Docentes (22%) manifestaron que es MALO los MÉTODOS DE CONTROL, predominando 29 Directivos y Docentes (22%) la variables: Cómo describe los métodos de control en su I.E., lo que permite concluir que la MÉTODOS DE CONTROL tiene una valoración de: REGULAR en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo MEJORAR.
- En lo que se refiere a las RECOMPENSAS. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 55 Directivos y Docentes (42%) manifestaron que es BUENO las RECOMPENSAS, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable:

Cómo describe las recompensas en su I.E. 55 Directivos y Docentes (42%) manifestaron que es REGULAR las RECOMPENSAS, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable: Cómo describe las recompensas en su I.E. 22 Directivos y Docentes (16%) manifestaron que es MALO las RECOMPENSAS, predominando 22 Directivos y Docentes (16%) la variable: Cómo describe las recompensas en su I.E. lo que permite concluir que la RECOMPENSAS tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.

- En lo que se refiere a la UTILIZACIÓN ADECUADA DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 53 Directivos y Docentes (40%) manifestaron que es BUENO la UTILIZACIÓN ADECUADA DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable: Las decisiones para solucionar problemas que se presentan son tomadas por las personas y/o instancias a quien corresponde. 53 Directivos y Docentes (40%) manifestaron que es REGULAR la UTILIZACIÓN ADECUADA DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS, predominando 14 Directivos y Docentes (47%) la variable: Las decisiones para solucionar problemas que se presentan son tomadas por las personas y/o instancias a quien corresponde. 26 Directivos y Docentes (20%) manifestaron que es MALO la UTILIZACIÓN ADECUADA DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS, predominando 29 Directivos y Docentes (22%) la variable: Cómo describe la utilización de las capacidades de los miembros de la I.E., lo que permite concluir que la UTILIZACIÓN ADECUADA DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.
- En lo que se refiere a la COMPRENSIÓN E IDENTIFICACIÓN CON LAS METAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA. El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 53 Directivos y Docentes (41%) manifestaron que es BUENO la COMPRENSIÓN E IDENTIFICACIÓN CON LAS METAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable: Cómo describe el grado

de comprensión e identificación con las metas del equipo y/o I.E. 53 Directivos y Docentes (41%) manifestaron que es REGULAR la COMPRENSIÓN E IDENTIFICACIÓN CON LAS METAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, predominando 55 Directivos y Docentes (42%) la variable: Cómo describe el grado de comprensión e identificación con las metas del equipo y/o I.E. 26 Directivos y Docentes (18%) manifestaron que es MALO la COMPRENSIÓN E IDENTIFICACIÓN CON LAS METAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, predominando 29 Directivos y Docentes (22%) la variable: Están determinadas con claridad las responsabilidades y metas del equipo y/o I.E., lo que permite concluir que la COMPRENSIÓN E IDENTIFICACIÓN CON LAS METAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.

TABLA N° 04
EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2008

N°	CLIMA ORGANIZACIONAL	VALORACION						TOTAL	
		(MALO MEJORAR) 1		(REGULAR MEJORA) 2		(BUENO CONTINUAR) 3			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
	DIMENSIONES								
1	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	33	25.0	48	37.0	50	38.0	132	100
2	GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS	20	15.0	56	42.0	56	43.0	132	100
3	COMUNICACIÓN	26	20.0	53	40.0	53	40.0	132	100
4	APOYO MUTUO	25	18.0	54	41.0	53	41.0	132	100
5	MANEJO DE CONFLICTOS	26	20.0	53	40.0	53	40.0	132	100
6	LIDERAZGO	20	15.0	55	42.0	57	43.0	132	100
7	PARTICIPACIÓN	26	18.0	53	41.0	53	41.0	132	100
8	CREATIVIDAD Y DESARROLLO	26	20.0	53	40.0	53	40.0	132	100
9	MÉTODOS DE CONTROL	29	22.0	52	39.0	51	39.0	132	100
10	RECOMPENSAS	22	16.0	55	42.0	55	42.0	132	100
11	UTILIZACIÓN ADECUADA DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS	26	20.0	53	40.0	53	40.0	132	100
12	COMPRENSIÓN E IDENTIFICACIÓN CON LAS METAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	26	18.0	53	41.0	53	41.0	132	100
	TOTAL \bar{X}	26	19.0	53	40.0	53	41.0	132	100

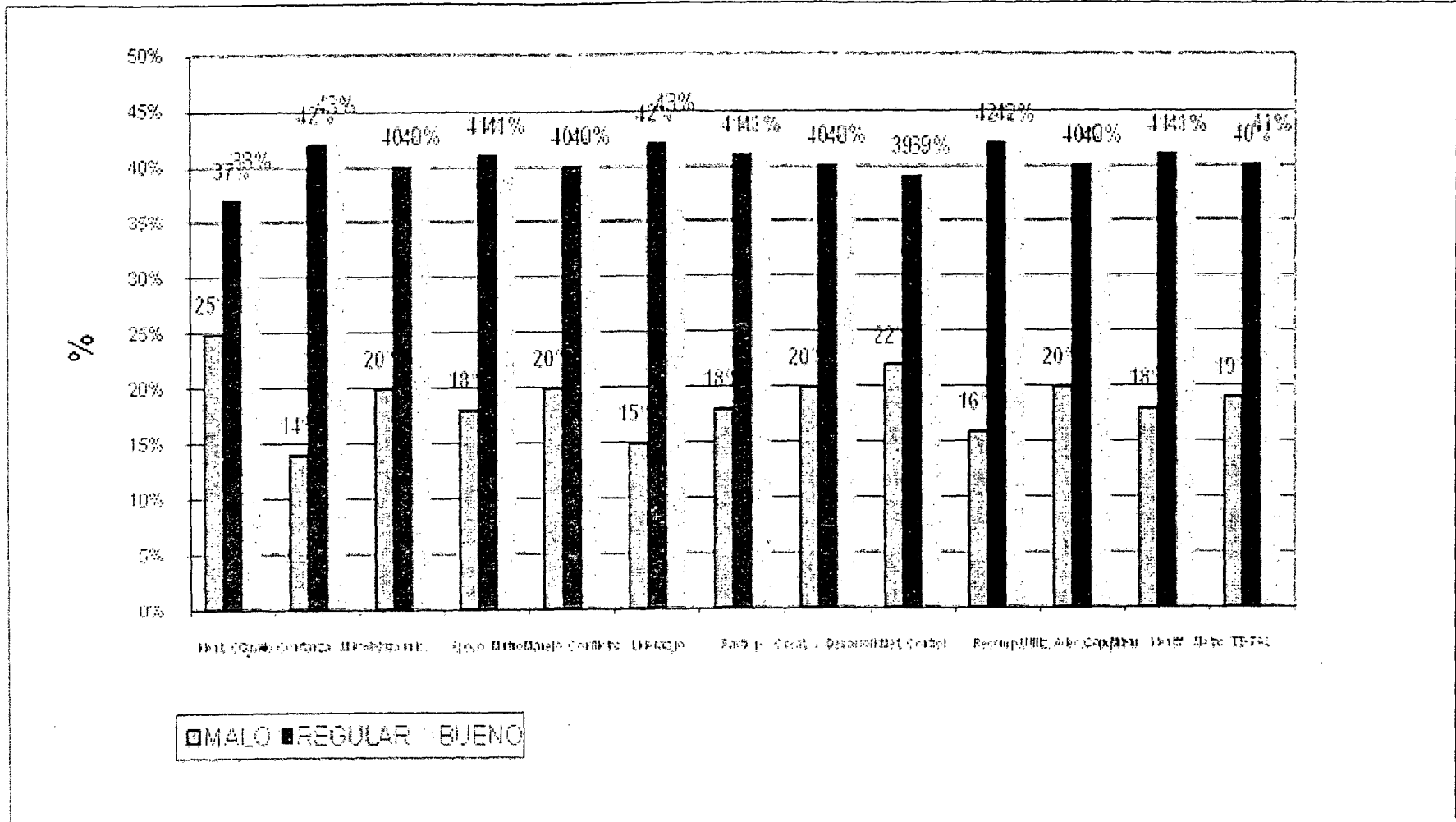
Fuente: Tabla N° 03

El promedio (\bar{X}) de 132 encuestados (100%), 53 Directivos y Docentes (41%) manifestaron que es BUENO el CLIMA ORGANIZACIONAL, predominando 57 Directivos y Docentes (43%) la dimensión: LIDERAZGO. 53 Directivos y Docentes (40%) manifestaron que es REGULAR el CLIMA ORGANIZACIONAL, predominando 56 Directivos y Docentes (42%) la dimensión: GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS. 26 Directivos y Docentes (19%) manifestaron que es MALO el CLIMA ORGANIZACIONAL, predominando 33 Directivos y Docentes (25%) la dimensión: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL, lo que permite concluir que el CLIMA ORGANIZACIONAL tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR. Estos resultados se observan en el gráfico N° 02.

Con estos resultados se evidencia el objetivo que dice: Evaluar el grado de relación entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008. Así mismo se prueba la Hipótesis que dice: H₂ No Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional de las instituciones educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

GRAFICO N° 02

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2008



CLIMA ORGANIZACIONAL

4.2. ANALISIS BIVARIADO

4.2.1. RELACION DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2008

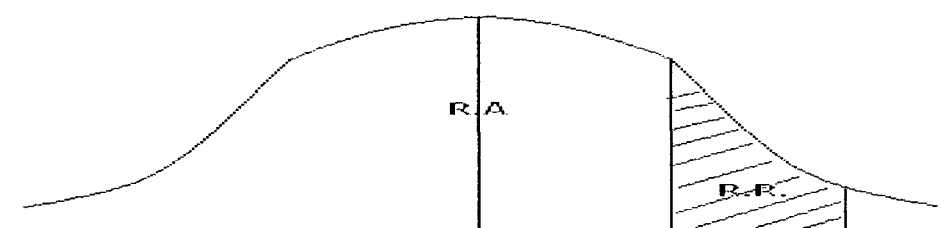
TABLA N° 05
EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2008

N°	VARIABLES	VALORACION						TOTAL	
		(MALO MEJORAR) 1		(REGULAR MEJORAR) 2		(BUENO CONTINUAR) 3			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	LIDERAZGO DEL DIRECTOR	18	13.0	56	43.0	58	44.0	132	100
2	CLIMA ORGANIZACIONAL	26	19.0	53	40.0	53	41.0	132	100
TOTAL \bar{x}		22	16.0	55	42.0	55	43.0	132	100

Fuente: Tablas N° 01 y 03

$$X^2_c = 8.30, \quad X^2_t = 0.103 \quad gl = 2, \quad \alpha = 0.05\%$$

$$X^2_c \neq X^2_t$$



$$X^2_t = 0.103 \quad X^2_c = 8.30$$

$$X^2_c > X^2_t \quad \text{Se acepta la hipótesis de la investigación}$$

Existe una influencia significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

En la tabla N° 04 se observa la RELACION DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008, y es lo siguiente:

El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 55 Directivos y Docentes (43%) manifestaron que es BUENO la relación del LIDERAZGO DEL DIRECTOR y el CLIMA ORGANIZACIONAL, predominando 58 Directivos y Docentes (44%) la variable: LIDERAZGO DEL DIRECTOR. 55 Directivos y Docentes (42%) manifestaron que es REGULAR la relación del LIDERAZGO DEL DIRECTOR y el CLIMA ORGANIZACIONAL, predominando 56 Directivos y Docentes (43%) la variable: LIDERAZGO DEL DIRECTOR. 22 Directivos y Docentes (16%) manifestaron que es MALO la relación del LIDERAZGO DEL DIRECTOR y el CLIMA ORGANIZACIONAL, predominando 26 Directivos y Docentes (19%) la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL, lo que permite concluir que la relación del LIDERAZGO DEL DIRECTOR y el CLIMA ORGANIZACIONAL tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.

Para establecer la relación que existe entre la RELACION DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS – 2008 se utilizó la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada (X^2) obteniendo $X^2_c = 8.30$, $X^2_t = 0.103$, $gl = 2$, $\alpha = 0.05\%$, siendo $X^2_c \neq X^2_t$, logrando el objetivo específico: Evaluar el grado de relación entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008. Así mismo se prueba la Hipótesis que dice: Evaluar el grado de relación entre el estilo de liderazgo permisivo y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008, logrando por ende el objetivo general de la investigación: Determinar la influencia del estilo de liderazgo del director en el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

También se observa que X^2_c es diferente con 8,197 puntos que X^2_t resultado que permite aceptar la H_3 que dice: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo permisivo y el clima organizacional de las instituciones educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

Siendo $X^2_c = 8.30$, $X^2_t = 0.103$ es decir $X^2_c > X^2_t$, se acepta la Hipótesis General: Existe una influencia significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN

Al analizar la relación del Liderazgo del Director y el Clima Organizacional encontramos que: El promedio (\bar{x}) de 132 encuestados (100%), 55 Directivos y Docentes (43%) manifestaron que es BUENO la relación del LIDERAZGO DEL DIRECTOR y el CLIMA ORGANIZACIONAL, predominando 58 Directivos y Docentes (44%) la variable: LIDERAZGO DEL DIRECTOR. 55 Directivos y Docentes (42%) manifestaron que es REGULAR la relación del LIDERAZGO DEL DIRECTOR y el CLIMA ORGANIZACIONAL, predominando 56 Directivos y Docentes (43%) la variable: LIDERAZGO DEL DIRECTOR. 22 Directivos y Docentes (16%) manifestaron que es MALO la relación del LIDERAZGO DEL DIRECTOR y el CLIMA ORGANIZACIONAL, predominando 26 Directivos y Docentes (19%) la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL, lo que permite concluir que la relación del LIDERAZGO DEL DIRECTOR y el CLIMA ORGANIZACIONAL tiene una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR, resultado que coincide con ARTEAGA, V. (2006) en su estudio “Grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional A del Perú”, buscó demostrar que liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Se contó con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes y 8 administrativos. Se utilizó el diseño correlacional, el método

cuantitativo, una encuesta con 3 partes: una de liderazgo, una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional.

El cuestionario fue elaborado dándose la validez y confiabilidad estadística, la conclusión general a la que llegó fue: existe una relación directa entre el liderazgo y las relaciones interpersonales y el clima organizacional, la prueba estadística de chi cuadrado arrojó un valor $p < 0.05$. y con el estudio de FERNANDEZ, T (2006) en el estudio "Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz" llegó a la siguiente conclusión.

- ✓ De los factores evaluados, los que determinan el clima organizacional en la empresa estudiada son: motivación, relaciones interpersonales, identificación con la empresa, percepción general y responsabilidad, factores que afectan positivamente las áreas de trabajo.
- ✓ El personal de la empresa está motivado y esto lo ayuda a cumplir con los horarios de trabajo establecidos y las tareas asignadas por los jefes. Parte de la motivación que tienen los colaboradores es la relación que existe con los compañeros de trabajo y jefes, así como la estabilidad y oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa.
- ✓ Los factores que podrían mejorar dentro de la empresa para que no afecte el clima organizacional de manera negativa, son autonomía y reconocimiento.
- ✓ Los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar, que les brinda oportunidades de desarrollo. Esto es positivo, en cuanto al desempeño del empleado se refiere, ya que influye directamente en sus actividades y se relaciona directamente con la actividad con las que las lleva a cabo y por consiguiente con la rentabilidad de la empresa.

Al realizar el análisis inferencial a través de la prueba estadística inferencial no paramétrica chi cuadrada (X^2) se observa que $X^2_c = 8.30$, $X^2_t = 0.103$, $gl = 2$, $\alpha = 0.05\%$, siendo $X^2_c > X^2_t$ con la que se acepta la hipótesis principal de la investigación: Existe una influencia significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008, resultado que se relaciona con FLORES, M y VELASQUEZ M.

(2003), en el estudio "Influencia del clima institucional en la calidad educativa en los centros educativos secundarios de menores del distrito de Iquitos 2003"; concluyen que se categoriza como bueno con un 59% de coeficiencia de eficiencia, en cuanto a las actividades que desarrollan los agentes educativos.

Así mismo los indicadores de calidad que presentan mayor coeficiente de eficiencia son:

- ✓ Estrategias metodológica 73 %
- ✓ Evaluación de los aprendizajes y currículo 70 %.

Los indicadores de calidad que presentan menor coeficiente de eficiencia son:

- ✓ Organización escolar 43 %
- ✓ Materiales educativos 553 %.

Por lo tanto existe una relación estadística significativa entre el clima institucional y la calidad educativa en los I.E. Secundarios de Menores del Distrito de Iquitos aspecto que se relaciona con el estudio de ROSALES M. 2005, en su trabajo "¿Calidad sin Liderazgo?", analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan -Argentina. Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, "que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes".

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones Parciales

- El Liderazgo Directivo fue buena en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008.
- El Clima Organizacional fue bueno en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008.
- Existe una relación del LIDERAZGO DEL DIRECTOR y el CLIMA ORGANIZACIONAL con una valoración de: BUENO en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008, debiendo CONTINUAR.

6.2 Conclusión General

- El LIDERAZGO DEL DIRECTOR y el CLIMA ORGANIZACIONAL son aspectos fundamentales de desarrollo organizacional para que el desempeño de las funciones sean exitosas, por tanto existe relación significativa entre el LIDERAZGO DEL DIRECTOR y el CLIMA ORGANIZACIONAL en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos – 2008.

CAPÍTULO VII RECOMENDACIONES

7.1. Recomendaciones Parciales

- A las Autoridades de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana continuar formando profesionales que mantengan como práctica el Liderazgo y el buen clima laboral.
- A los Docentes de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana continuar estudiando temas de liderazgo del director y el clima organizacional y así cumplir con sus funciones pedagógicas emocionales, de responsabilidad, de relaciones interpersonales que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes y de la institución.
- A los Estudiantes de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana continuar aprovechar el buen desempeño de los docentes para que su formación profesional sea exitosa.

7.2. Recomendación General

A la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana continuar promover eventos de capacitación y actualización y perfeccionamiento dirigida a los docentes para la satisfacción de sus necesidades profesionales y el logro de las metas organizacionales.

CAPÍTULO VIII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 📖 ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Gestión Educativa. Enfoques y Procesos. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. Pp. 217.
- 📖 ALVARADO OYARCE, Otoniel (2004). Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos. Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú. Pp. 131.
- 📖 AVILA, R.B. (1999) Introducción a la Metodología de la Investigación, 2ª Edición, s/e, Perú, pp. 135, p. 67.
- 📖 CADENA (1993). En su ensayo "Teoría del Liderazgo". (vía internet)
- 📖 CALERO, M. (2001) Gestión Educativa, s/e, Perú, pp. 292, p. 12.
- 📖 CALERO PÉREZ, Mavilo (1999). Administración Educativa. Ediciones Abedul. Pp. 191.
- 📖 COLLAO M. O. (2000), Administración y Gestión Educativa. Tarea Asociación Gráfica Educativa, Lima-Perú, 3ra Edición.
- 📖 CRÍSOLOGO, A. (1999) Compendio de Tecnología Educativa, cuarta edición, Lima – Perú.
- 📖 CHAPARRO, C. (2004) Motivación Laboral y Clima Organizacional en Empresas de Telecomunicaciones, s/e, Colombia, pp. 50, p. 27.
- 📖 CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. Tercera Edición Naucalpan de Juárez, Estado de México. 1989
- 📖 DE LA TORRES, F. (2000) Relaciones Humanas en el ámbito laboral, s/e, editorial Mc Graw Hill, pp. 251, p. 35.
- 📖 ESPINOZA Y CARO (2002). Gestión de la dirección en centros educativos polidocentes completos.
- 📖 ESCOBAR y MESA. (2000) Liderazgo transformacional. México.
- 📖 ETKIN, J. (1999) La doble moral de las organizaciones, Editorial Mac Graw Hill, España, pp. 250, p. 50.

- 📖 FARRO CUSTODIO, Francisco (1995) Gerencia de Centros Educativos. Hacia la Calidad Total. Lima – Perú. Pp. 267.
- 📖 GALLEGOS VALDEZ, Vitaliano (S/F) Administración y Gestión de la Dirección del Centro Educativo. Centro de Investigación y Estudios Pedagógicos del Sur. Lima – Perú. Pp. 152.
- 📖 GALLEGOS, V (1999) Cómo Formular el Proyecto Educativo de Desarrollo Institucional, PEDI, Lima – Perú, p. 37, 254.
- 📖 GIL (1998). En su artículo “El Liderazgo como una de las funciones de la Dirección. Vía Internet.
- 📖 GIBSON, J. IVANCEVICH, J. DONELLI T. (2001) Las Organizaciones; Comportamiento, Estructura, Procesos, 10ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, pp. 385, p. 148.
- 📖 Harold Koontz, Heinz Weihrich. ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill.
- 📖 HELLRIEGEL, D. SLOCUM, J. (2004) Comportamiento Organizacional, 1ª Edición, s/e, México, pp. 420, p. 117.
- 📖 JARES, XESUS R. (1997), “El lugar del conflicto en la organización Educativa”. En revista Iberoamericana de educación N° 15, Madrid 1997. citado por Julio
- 📖 CÁRDENAS OLAYA en gestión y administración educativa (competencias para la gestión en centros educativos) UNMSM-Fac. Educación. Lima Perú 2003, pág. 43
- 📖 KINICKIA y KREITNER, R. (2003) Comportamiento Organizacional: Concepto, Problemas y Prácticas, s/e, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 275, p. 192.
- 📖 KOENES, A. (1991) Gestión y Motivación de Personal, s/e, Editorial DIAZ de Santos, España pp. 180 p.90.
- 📖 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044.
- 📖 MARTÍNEZ, C. (2001) Organizaciones y Gestión de la Empresa, s/e, editorial Nomos S.A., Bogotá, pp. 450, p. 70.
- 📖 MERCADO DE ARELLANO, C. (2004) Modelo de Motivación para reforzar el desempeño y el compromiso de los gerentes del Instituto de Mejoramiento

Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, s/e, Argentina, pp. 50, p. 20.

- 📖 PADILLA D. (2005). Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego.
- 📖 PEÑA, L. (1990). El Concepto de Líder. El Maestro como Líder. Editorial Monte Ávila. Caracas, Venezuela.
- 📖 PÉREZ, J. (1996). El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.
- 📖 REEVE, J. (2003) Motivación y Emoción, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 280, p. 5.
- 📖 ROBBINS, S. (2004) Comportamiento Organizacional, 10ª Edición, s/e, México, pp. 345, p. 155.
- 📖 ROMERO, D. (2003) Motivación para el trabajo, s/e, L, pp. 60, p. 14.
- 📖 ROSALES M. (2005). en su trabajo "¿Calidad sin Liderazgo?",
- 📖 SALAZAR, J. (1992) Motivación al Trabajo, Mc Graw Hill, México, pp. 220, p. 65.
- 📖 SÁNCHEZ, H., REYES, C. (1995) Metodología y Diseño de la Investigación Científica, Cuarta Edición, Perú, pp. 180, p. 63 – 64.
- 📖 SOVERO, F. (1998) Proyecto de Desarrollo Institucional de un Centro Educativo, Ediciones ABEDUL, Lima – Perú.
- 📖 SPIGMAN, E. (1992). Psicología Social de las Organizaciones. México. Editorial Trillas.
- 📖 STONER, J. (1996) Comportamiento Humano, s/e, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 420, p. 80.
- 📖 VELÁSQUEZ, A., REY, N., (2001) Metodología de la Investigación Científica, s/e, Editorial San Marcos, Perú, pp. 311, p. 217.



12. Anexos

- Anexo 01: Cuestionario
- Anexo 02: Matriz de Consistencia
- Anexo 03 : Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación

Anexo N° 01 CUESTIONARIO

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

I. INSTRUCCIÓN:

-  Lea detenidamente las proposiciones y responda de acuerdo a lo que considere conveniente.
-  Debe responder a todas las proposiciones.

I. DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

- a. Nombre y número de la I.E.....
- b. Fecha y creación de la I.E.....
- c. Dirección:.....
.....
- d. Número de alumnos:.....
- e. Número de docentes:.....
- f. Número de personal administrativo:.....

II. DATOS DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

- a. Nivel Magisterial:
- b. Tiempo de Servicio al Estado:
- c. Tiempo de permanencia en la I.E:
- d. Título Profesional:
- e. Especialidad:

f. Condición laboral:

g. Capacitación en los últimos 6 meses:

.....

III. CONTENIDO

Nº	LIDERAZGO	(MALO MEJORAR)	(REGULAR MEJORAR)	(BUENO CONTINUAR)
	AUTOCRÁTICO	1	2	3
01	¿Compromete a todos los miembros del equipo en la toma de decisiones en las acciones a ejecutarse en la LE?			
02	¿Respeto las opiniones y sugerencias de los demás?			
03	¿Tiene en mente los intereses de los integrantes al tomar decisiones?			
04	¿Escucha, considera y toma en cuenta todos los puntos de vista?			
05	¿Ejerce autoridad con tolerancia y prudencia ante la resolución de conflictos?			
06	¿Mantiene un buen carácter, sin perder el equilibrio emocional?			
07	¿El director ejerce liderazgo en las reuniones con la comunidad educativa?			
08	¿Toma decisiones individualmente?			
09	¿Dirige mediante órdenes?			
	DEMOCRÁTICO			
10	¿El director (a) demuestra alta capacidad de diálogo?			
11	¿Tiene interés en el desarrollo y mejoramiento de capacidades sus colegas?			

12	¿Mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad?			
13	¿Demuestra una comunicación, coordinación horizontal con los docentes?			
14	¿Actúa en forma democrática con todos los trabajadores en todas las acciones a desarrollar en la I. E.?			
15	¿Consulta a todos para la toma de decisiones?			
16	¿Acepta las ideas y contribuciones de sus colegas?			
17	¿Apoya el trabajo en equipo?			
18	¿Involucra y promueve el avance continuo de la I.E.?			
19	¿Supervisa el trabajo?			
	PERMISIVO			
20	¿Informa al personal cómo su tarea contribuye a mejorar el rendimiento de la Unidad?			
21	¿Asigna un trabajo, permite que el equipo establezca sus propias metas para lograrlo?			
22	¿Cuándo delega, asigna el máximo de responsabilidad posible a la persona?			
23	¿Plantea nuevos trabajos para delegar al equipo?			
24	¿Cuándo delega un trabajo, fija el grado de libertad de acción a nivel de equipo y/o individual?			
25	¿Delega funciones y comparte responsabilidades?			
26	¿Observa y se brinda confianza y autonomía en la función que cumple cada integrante?			
27	¿El director (a) asume su función con responsabilidad y con criterios organizacionales bien definidos?			
28	¿Se observa en la I. E. una organización moderna con una eficiente distribución de funciones?			
29	¿Proporciona apoyo a sus colegas en sus funciones?			

Basado y adecuado del Cuestionario de Koontz sobre liderazgo

Nº	CLIMA ORGANIZACIONAL	(MALO MEJORAR)	(REGULAR MEJORAR)	(BUENO CONTINUAR)
		1	2	3
	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL			
01	En la I.E. a la que pertenece, se trabaja por intereses			
02	En la I.E. cuesta trabajo cumplir con los compromisos o completar las tareas			
03	Ante un trabajo encomendado por la I.E. participa activamente.			
	GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS			
04	Como describe el grado de confianza entre los miembros de grupo			
05	Confía en los demás hasta que tenga razones para no confiar.			
06	Puede presentir el ánimo de un grupo cuando se instalan escenarios de trabajo			
	COMUNICACIÓN			
07	El sistema de comunicación en la comunidad educativa son:			
08	Se han establecido los canales y/o fuentes de información para el adecuado funcionamiento de la I.E..			
09	Participa en compartir informaciones e ideas para resolver problemas institucionales.			
	APOYO MUTUO			
10	Cómo describes el grado de apoyo mutuo en su I.E.			
11	En su I.E. le cuesta trabajo pedir ayuda cuando lo necesita.			
	MANEJO DE CONFLICTOS			
12	Caracteriza cómo se desarrolla el manejo de conflicto en su I.E.			
13	Puede concentrarse completamente en un atarea cuando es necesario			
14	Puedes aplazar tu satisfacción			

	personal a cambio de una meta institucional.			
15	Puedes decir no cuando es necesario.			
	LIDERAZGO			
16	Describe el estilo de liderazgo en el desarrollo de actividades en su I.E.			
17	La gestión del equipo directivo es reconocida por la comunidad educativa			
18	El equipo directivo toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa			
19	El equipo directivo promueve el desarrollo de competencias y habilidades en los miembros de la comunidad educativa			
	PARTICIPACIÓN			
20	Cómo caracteriza Ud. La participación de los miembros de la comunidad educativa.			
21	Cómo describe el grado de aceptación de las propuestas en su I.E.			
22	Cómo describe el grado de participación en términos de compromiso o responsabilidad			
	CREATIVIDAD Y DESARROLLO			
23	Cómo describe la creatividad y desarrollo de su I.E.			
24	Cómo describe la creatividad y desarrollo en términos de roles			
25	Se observa progreso en los miembros de la I.E. en el marco de la creatividad y desarrollo			
	MÉTODOS DE CONTROL			
26	Cómo describe los métodos de control en su I.E.			
	RECOMPENSAS			
27	Cómo describe las recompensas en su I.E.			
	UTILIZACIÓN ADECUADA DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS			
28	Cómo describe la utilización de las			

	capacidades de los miembros de la I.E.			
29	Cómo describe la utilización de las capacidades de los miembros de la I.E. en base a propuestas			
30	Las decisiones para solucionar problemas que se presentan son tomadas por las personas y/o instancias a quien corresponde			
	COMPRESIÓN E IDENTIFICACIÓN CON LAS METAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA			
31	Están determinadas con claridad las responsabilidades y metas del equipo y/o I.E.			
32	Cómo describe el grado de comprensión e identificación con las metas del equipo y/o I.E.			

Instrumento elaborado por la investigadora

<p>permisivo y el clima organizacion al de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008?</p>	<p>3. Evaluar el grado de relación entre el estilo de liderazgo permisivo y el clima organizacion al de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008.</p>	<p>organizacional de las instituciones educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.</p>	<p>V.D. (Y) CLIMA ORGANIZACION AL</p>	<p>MANEJO DE CONFLICTOS</p> <p>LIDERAZGO</p> <p>PARTICIPACIÓN</p> <p>CREATIVIDAD Y DESARROLLO</p> <p>MÉTODOS DE CONTROL</p> <p>RECOMPENSAS</p> <p>UTILIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS</p> <p>COMPRENSIÓN</p>	<p>TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN</p> <p>Las técnicas de análisis e interpretación de la información serán:</p> <p>Análisis descriptivo de los datos: Para ello se empleará la estadística descriptiva, frecuencia, promedio (ξ), porcentaje (%)</p> <p>Análisis inferencial para la prueba de hipótesis: Para ello se empleará la prueba estadística inferencial Chi Cuadrada (X^2) con $\alpha = 0.05$ % y nivel de confianza de 0.95%</p> <p>CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS</p> <p>Para la contratación de la hipótesis, se utilizará la expresión estadística:</p> <p>$H_0 : \mu_1 = \mu_1$ No existe influencia entre las variables es decir no existe relación</p> <p>$H_1 : \mu_1 \neq \mu_1$ Existe influencia entre las variables es decir existe relación</p> <p>DISEÑO ESTADÍSTICO: VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS</p>
---	--	---	---------------------------------------	---	---

				<p>E IDENTIFICAICÓN CON LAS METAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</p>	<p>El diseño estadístico que se empleará para la validación de la hipótesis será la prueba estadística inferencial Chi Cuadrada (χ^2) con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ y nivel de confianza de 0.95% Su diseño es:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{F_e}$ </div>
--	--	--	--	---	---



MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

ANEXO 03

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante : -----

Cargo e institución donde labora : -----

Nombre del instrumento motivo de evaluación: -----

Autor el Instrumento : DENSY FLOR CHINCHAY ESPINOZA

Alumno (a) de la sección de Post Grado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado																				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en habilidades observables																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el Liderazgo y Clima Organizacional en Instituciones Educativas Primarias Públicas de Iquitos																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la pedagogía																				

