



# El liderazgo eficaz y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de la Victoria-Lima

*Mg. Eric Dalmacio Gálvez Suárez*

*Docente tiempo completo Universidad Privada del Norte*

*Docente tiempo parcial Universidad Nacional Mayor de San Marcos*

*eric.galvez@upn.pe*

## **Resumen**

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación del liderazgo eficaz con el clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de La Victoria-Lima. Se empleó el método hipotético deductivo, basado en un enfoque cuantitativo de diseño no experimental y de corte transversal. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, el cual fue aplicado a una muestra no probabilística de 144 docentes de inicial, primaria y secundaria. Los resultados permitieron determinar la correlación significativa, con una significancia de 0,644\*\*.

**Palabras clave:** liderazgo eficaz, clima organizacional.

## **Abstract**

The research, entitled Effective leadership and organizational climate in the educational institutions of the district of La Victoria-Lima, aimed to determine the relationship of effective leadership with the organizational climate of educational institutions in the district of La Victoria-Lima. The hypothetical deductive method was used, based on a non-experimental, cross-section quantitative design approach. The technique used was the survey and the instrument the questionnaire, which was applied to a non-probabilistic sample of 144 teachers of initial, primary and secondary. The results allowed to determine the significant correlation, with a significance of 0.644\*.

**Keywords:** effective leadership, organizational environment.

## Introducción

En las grandes y pequeñas estructuras organizacionales siempre se toma en cuenta el desenvolvimiento de los grupos humanos en el interior de ellas y, debido a grandes cambios que se han venido dando en el mundo globalizado, se han desarrollado múltiples disciplinas. Estas han cambiado los paradigmas organizativos educativos, como ejemplo se relacionan diversas temáticas. De acuerdo a Román (2004):

El siglo XXI se caracteriza por el fuerte crecimiento del conocimiento y de la información. El saber es incontrolable e inabarcable. Más aun, la materia prima de esta nueva sociedad es el conocimiento... la sociedad del conocimiento maneja nuevos códigos profesionales y empresariales, el conocimiento es su materia prima y este es entendido como un conjunto de herramientas para aprender y seguir aprendiendo.

La sociedad del conocimiento involucra también el área administrativa, que se aplica en las distintas disciplinas. Estas potencializan sus procedimientos y técnicas; como son las relaciones humanas, toma de decisiones, entre otras, y por sobre todo en la actualidad con disciplina educativa.

La sociedad ha encomendado el proceso educativo a las escuelas, es ahí donde sucede la interacción de enseñanza-aprendizaje, que es su fin supremo. Es en este proceso de la globalización que las instituciones educativas (I.E.), para estar a la vanguardia de cambios, consideran los enfoques administrativos como gestión del director y liderazgo natural de la I.E. para ponerse a tono con los cambios.

En la actualidad, las definiciones del líder también se encuadran en el ámbito educativo, teniendo la existencia de **líderes formales** (que son elegidos por una organización) o **líderes informales** (emergen del propio grupo). Un ejemplo de líder formal es el director elegido por promoción interna de la I.E., luego reconocido por el Ministerio de Educación (MINEDU). Un líder informal, en cambio, podría ser aquel profesor o estudiante que, en un grupo de estudio, impulsa las acciones de manera espontánea. Ellos, supuestamente, son influyentes directa o indirectamente en la integración, entre los miembros de la comunidad a partir de sus relaciones cotidianas.

El liderazgo es uno de los temas más antiguos que causa una constante polémica, como ¿cuáles son sus características y atributos peculiares, las debilidades y puntos vulnerables permisibles?, ¿algunas circunstancias especiales dan origen a ciertos tipos de líderes, que solamente son adecuados para esas situaciones?, ¿los líderes nacen o se hacen?, etc. Numerosos autores e investigadores coinciden en que se debe estudiar una perspectiva de sus cualidades y sus funciones. La mayoría de la población con sentido común piensa que el liderazgo es algo que se tiene o no; pocas veces pueden aprenderse y son absolutas. Casi todas las definiciones concuerdan que es un proceso de influencia, el arte de lograr que otros hagan algo que creemos que debe hacerse.

Las instituciones educativas deben llevar a lograr las metas educativas encaminadas por sus directivos; además de propiciar un adecuado ambiente de trabajo. Tal y como lo señaló Vexler (2010, párr. 4), en el diario Andina:

“Un ambiente institucional confiable, con principio de autoridad, innovador, en el que se respeta las normas, se trata bien al alumnado y hay buenas relaciones humanas, contribuye fuertemente a que el colegio brinde una formación de calidad a sus estudiantes”.

Es en este contexto, a nivel de instituciones educativas, donde hay una serie de conflictos institucionales originados por el desinterés de los trabajadores, de docentes hacia sus quehaceres educativos, escaso trabajo en equipos organizados, comportamiento laboral resquebrajado y ambiente social deteriorado. Todo ello lleva a una estructura organizacional deficiente, se evaden las responsabilidades en las comisiones de trabajo, no se reconoce las labores adecuadas del desempeño docente y las relaciones interpersonales están enrarecidas.

Desde su punto de vista, *Gonçalves (2000 pág. 120)* señaló:

“La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabílizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”.

En las organizaciones educativas, el factor humano es un elemento que está en constante comunicación con sus semejantes y si tuviera una atmósfera cambiante, en algunos casos puede dañar a la institución. Este comportamiento de los miembros en la I.E. determinará si la escuela podrá tener éxito institucional y excelente calidad del servicio educativo.

Específicamente, el clima organizacional de las Instituciones Educativas República de Panamá, Pedro A. Labarthe y César A. Vallejo; ubicadas en el populoso distrito de La Victoria de la UGEL N° 03 Lima, no son ajenas a estos avatares. Por ejemplo, la I.E. República de Panamá, los últimos 10 años, ha tenido hasta siete directores. El clima organizacional poco fortalecido limita el desarrollo institucional, así como las aspiraciones personales.

En la escuela, se supone que debería existir una consciencia ética de desarrollo institucional, que las personas actúen por propia iniciativa, donde los profesores muestren trabajos y desempeños pertinentes. Sin embargo, un director con liderazgo débil influirá escasamente en los demás, pues ante la falta de carácter o su imagen deslucida se genera el debilitamiento de la estructura organizacional. Además, se debilita porque no hay criterios básicos para tomar decisiones en bien de la organización. Con respecto a ello, *Chiroque (2009)* señalaba “Cómo no me va suceder nada en mi trabajo si doy poco o más, hago como que trabajo y me voy”.

El compromiso del profesorado y directivo vislumbra un liderazgo eficaz, comprometido con la institución, con aciertos permanentes y con reconocimiento de la labor educativa institucional. Los trabajadores de la I.E., al tener referentes, potencializarán sus capacidades y desempeño, y dejarán de ser llevados por la corriente de la apatía y desgano. En el pasado

reciente, en la escuela pública ha existido un empobrecido enfoque del líder, si trabajan con eficacia dan una muestra de deseos y toman lineamientos deseados como organización, cumplirán sus metas; tal y como se muestra en algunas organizaciones educativas. Algunos ejemplos son las participaciones de los pasacalles, aniversarios, celebraciones extracurriculares, paseos, concursos de conocimientos, jornadas pedagógicas, escuela de padres y trabajo permanente con sus alumnos.

La efectividad organizacional también depende, en gran medida, del clima laboral. Cuando en una escuela prima un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los profesores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta pedir ayuda para no quedar mal ante los demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas.

Los directivos de las instituciones educativas de La Victoria tienen un escaso conocimiento de liderazgo eficaz directivo, que conlleve a un manejo adecuado del clima organizacional, pues son solo jefes y proyectan esa imagen. Además, contribuyen con dejar hacer lo que creen que es bueno y solo lo necesario. En tal sentido, los directivos tienen que percatarse lo sensible que resulta para la organización la percepción y actitudes negativas del personal docente que trabaja en ellas y proponer soluciones que permitan cumplir los propósitos educativos.

Todo ello se ve reflejado en autores como Ramírez (2011), quien en su tesis titulada *Desempeño gerencial del director y su incidencia en la satisfacción del personal docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Comas* confirmó que el desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas públicas del nivel primario inciden significativamente en la satisfacción del personal docente.

## **Liderazgo**

Los conceptos de liderazgo, gerente y directivo se usan muy comúnmente en todas las organizaciones, como sinonimia pero son conceptos totalmente diferentes, un gerente impone orden y congruencia, maneja la complejidad y diseña la estructura de la organización. Mientras que el directivo de una institución educativa es el responsable jerárquico de la organización, representa la autoridad formal, y el liderazgo en contraste se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión de futuro, luego comunican esa visión a sus empleados y los inspiran para que superen los obstáculos.

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización y una organización. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional.

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- El factor humano, esto es influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

Maxwell (2009) manifiesta que todo líder debe estudiar para enriquecer su función dirigente. Es así que se considera necesario potencializar las cualidades que desarrollamos en nuestras vidas. A su vez nos satisface verlas cuando las desarrollamos en los demás. Nos muestra la influencia que ejerce cada persona en su entorno y cómo debemos aprovechar nuestros recursos para influir en las vidas que nos rodean.

Robert House, de la escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, concuerda cuando dice que los gerentes ejercen autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de su organización. La gerencia consiste en implantar la visión y las estrategias dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos.

Kotter (1988), en su obra *El factor del liderazgo*, sostuvo que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- Lograr un *network* (red de trabajo) cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

### **El proceso de liderazgo**

Las personas se pueden dividir en tres grupos:

1. Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
2. Los indiferentes que aceptan las exigencias de la organización, pero aíslan su propio interés real.
3. Los ambivalentes que necesitan la seguridad de la organización, pero tropiezan con dificultades para desempeñar el papel.

Existen personas denominadas “líderes” que no realizan nada por sí mismos, pues ejecutan sus actos solo mediante la administración o la coordinación de los actos ajenos.

Otros se ven presionados entre el deseo de complacer a sus superiores y pares, y el de complacer a sus subordinados. Si posee percepción social y comprensión de la conducta humana, hará mucho por dejar satisfechos a ambos grupos.

El líder-administrador supone que todas las personas tienen las mismas motivaciones e idénticos intereses que él. Nada más lejos de la verdad. Para tener éxito, el liderazgo debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la

percepción social. El administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano.

La percepción fundada en la comprensión del comportamiento es parte del proceso de adquisición de aptitud en el terreno de las relaciones humanas.

La comprensión de la jerarquía de necesidades humanas conduce al ejercicio eficaz del liderazgo. El líder debe motivar al adepto que forma parte de su equipo, con el fin de que contribuya a la realización de la tarea.

### **Tipología de liderazgo**

#### **El líder transaccional**

El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas. Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas de disciplina para el acatamiento del seguidor.

Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos: recompensas contingentes, contrata intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño.

#### **Manejo por excepciones**

- a. **Activo.** Se acomoda para monitorear el desempeño del seguidor y tomar una acción correctiva cuando la desviación de papel de desempeño esperado del seguidor es observada. Concentra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de lo que se espera de los subordinados. Concentra la atención en fracasos para lograr cupos o pautas.
- b. **Pasivo.** Interviene solo si las pautas no son cumplidas. Está contento de dejar que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien.
- c. **Laissez-Faire.** Este líder no participa en las actividades grupales. Él se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información solo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores.

#### **El líder transformacional**

El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. Tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transfor-

macionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos. Pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

### ***Influencia idealizada (liderazgo carismático)***

Tienen una visión y sentido de misión. Se ganan el respeto, confianza y seguridad, además adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Así también, diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente.

También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no solo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

### ***Estimulación intelectual***

Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un pensamiento y re-exanimación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

### **Liderazgo inspiracional**

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad (Bass, 1987; Burns, 1978). Proveen visión, la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

De acuerdo a Bass (1987):

Los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados Acerca de lo que están haciendo (p. 163).

### **Clima organizacional**

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas directa o indirectamente por los trabajadores. La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Además, ellos postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura. Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
- Responsabilidad. Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
- Recompensa. Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Riesgo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Calor. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Apoyo. Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.



- Estándares de desempeño. Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.
- Conflicto. Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En un estudio realizado por Frias y Schaie (2001) y Frías (2003) se encontró que existen diferencias significativas entre la percepción del clima laboral con respecto a la edad, el sexo y el tipo de ocupación. Frías menciona que los empleados con edades de entre 50 y 56 años, así como las personas que ocupan puestos gerenciales tienen una mejor percepción del clima en cuanto a autonomía, control e innovación.

Por su parte, Palma (2000) realizó un estudio de clima organizacional en una institución educativa y encontró que no existen diferencias en cuanto a la percepción del clima laboral cuando se comparan sus promedios en función al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio.

### **Eficacia organizacional**

Se ha podido visualizar como la cultura y clima organizacional determinan el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento que determina la productividad de la institución a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) "es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible" (p. 28).

Por otro lado, el ya precitado autor define la eficacia como la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos y/o servicios..." , "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." , asimismo "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la organización sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se

hacen las actividades dentro de la organización, mientras que la eficacia es para qué se hacen las actividades, qué resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y rentables, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización. Es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

### **Liderazgo eficaz**

En el Perú y América Latina existe un vacío de liderazgo, existe un desconocimiento general de lo que es un liderazgo efectivo. Ser un líder siervo, pero en todos lados vemos el abuso de poder de las dictaduras y los liderazgos egocéntricos que buscan edificar un hombre reino personal. Ello no es ajeno a nivel educativo en el Perú donde la falta de instituciones que forman adecuadamente a los directores, ya que ellos son los llamados a ser los líderes.

Lo fundamental en la vida de las personas y en la forma de que estas se relacionan entre sí, nuestros éxitos y nuestras realizaciones dependen de nuestra capacidad de relacionarnos de manera eficaz. Entonces, se deben desarrollar cualidades en las personas que van a dirigir en las escuelas, ya que es en ellas donde se tiene un contacto permanente con las personas que reciben un servicio educativo y los trabajadores.

En el desarrollo histórico mundial, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo, al demostrar su superioridad ante la comunidad, se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos. Actualmente, con el auge de la psicología se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura ejemplificada que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros. Aunque, actualmente, ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

En organizaciones contemporáneas se hace necesario que el liderazgo como la gerencia a la

vez sean sólidos, ya que el mundo dinámico requiere líderes con la capacidad de llevar los cambios y, a la vez, influya sobre los miembros de las organizaciones que internalicen y el progreso de la organización sea también por el esfuerzo de ellos. Definimos el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, los jefes directivos son personas que asumen el liderazgo por el solo hecho de ocupar el cargo. Sin embargo, no todos los líderes son jefes, ni los jefes son líderes. Los líderes pueden surgir dentro de un grupo (informal) o ser nombrados para dirigirlos (formal) (Robbins, 2004).

## **Método**

La presente investigación se realizó a través del método hipotético deductivo, basado en un enfoque cuantitativo.

Las técnicas utilizadas para la presente investigación son la encuesta, que consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a medir. El contenido de las preguntas fueron las preguntas cerradas, pues previamente fueron delimitadas, incluyendo varias opciones de respuestas. Fue encuesta autoadministrada y grupal.

La otra técnica es la observación. Este es el fenómeno, hecho o caso de tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, pues en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Ya que gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Se anotarán en nuestro cuaderno de campo las incidencias previas a tomar en cuenta para aplicar adecuadamente el instrumento.

## **Resultados**

De acuerdo a la hipótesis que refiere que existen relaciones significativas entre el liderazgo eficaz y el clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de La Victoria; se determina que el liderazgo eficaz se relaciona significativamente con el clima organizacional. De esta manera, se demuestra que existe una alta significancia del liderazgo eficaz con el clima organizacional, llegando a un nivel de significancia de 0,644\*\*.

En relación con la primera subhipótesis, existen diferencias significativas entre los profesores varones y mujeres de las instituciones educativas del distrito de La Victoria respecto a las escalas del liderazgo eficaz. Asimismo, se ha demostrado que existen diferencias significativas entre las variables de liderazgo eficaz, usando la Z de comparación por sexo y donde se observó el total de liderazgo eficaz ( $Z = -3,45$   $p < 0,01$ ). Las mujeres presentan mayores diferencias significativas en casi todas las dimensiones, como en influencia idealizada atribuida ( $Z = -3,46$   $p < 0,01$ ), influencia idealizada conductual ( $Z = -3,31$   $p < 0,001$ ), motivación inspiracional ( $Z = -3,65$   $p < 0,001$ ), estimulación intelectual ( $Z = -3,26$   $p < 0,01$ ), consideración individualizada

( $Z = -3,04$   $p < 0,01$ ), recompensa contingente ( $Z = -3,06$   $p < 0,01$ ), dirección con excepción activa ( $Z = -3,56$   $p < 0,01$ ), satisfacción ( $Z = -2,68$   $p < 0,01$ ) y efectividad ( $Z = -3,36$   $p < 0,01$ ) y la única dimensión donde los varones obtienen altos resultados es dirección excepción pasiva ( $Z = 2,71$   $p < 0,01$ ).

La siguiente subhipótesis desarrolla que existen diferencias significativas entre los profesores varones y mujeres de las instituciones educativas del distrito de La Victoria respecto a las escalas del clima organizacional. Así se ha demostrado que existe una diferencia significativa, como se observa usando la Z de comparación por sexo, las mujeres presentan valores más altos que los varones; distanciamiento ( $Z = -2,21$   $p < 0,05$ ), énfasis en el rendimiento ( $Z = -2,73$   $p < 0,01$ ), ejemplaridad ( $Z = -3,08$   $p < 0,01$ ) y consideración ( $Z = -2,09$   $p < 0,05$ ).

En otra subhipótesis existe diferencias significativas entre los profesores de inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas del distrito de La Victoria respecto a las escalas del liderazgo eficaz, donde se ha usado una ANOVA de un factor por pares de medias a través del test de Scheffe. Se ha demostrado que no existen diferencias significativas en relación a los profesores por niveles con el liderazgo eficaz.

La hipótesis señala que existen diferencias significativas entre los profesores de inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas del distrito de La Victoria respecto a las escalas del clima organizacional, donde se ha usado una ANOVA de un factor por pares de medias a través del test de Scheffe. Se ha demostrado que si hay una diferencia significativa de las dimensiones de clima organizacional por nivel educativo, como en los casos, la desunión ( $F = 3,13$   $p < 0,01$ ), el entusiasmo ( $F = 4,51$   $p < 0,01$ ) y la amistad ( $F = 4,56$   $p < 0,01$ ) donde los docentes de secundaria obtienen mayores valores que los inicial y primaria. Y en las otras dimensiones interferencia, distanciamiento, énfasis en el rendimiento, ejemplaridad y consideración no hay diferencias significativas.

## Conclusiones

Se ha observado que existe una correlación significativa entre liderazgo eficaz con el clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de La Victoria, estos resultados nos permiten afirmar que evaluar el liderazgo eficaz es muy importante en el director y autoridades, para así disponer de información pertinente para mejorar su desenvolvimiento.

En el objetivo específico que señala describir y analizar las diferencias significativas entre los profesores de inicial, primaria y secundaria respecto a las escalas del clima organizacional, se han obtenido los resultados que, si existe un nivel regular de significancia en algunas dimensiones como desunión, entusiasmos y amistad, en las otras dimensiones no se ha encontrado significancia.

En el objetivo específico de describir y analizar las diferencias que existen entre los profesores de inicial, primaria y secundaria respecto a las escalas del liderazgo eficaz, los resultados

nos demuestran que no existen diferencias significativas de ninguna de las dimensiones de liderazgo eficaz por nivel educativo, donde los valores son parecidos.

El objetivo específico establecer diferencias que existan entre los profesores varones y mujeres, respecto a las escalas de clima organizacional, se evidencia en los resultados a través de una fuerte significancia en todas sus variables, considerando que las mujeres tienen valores más altos respecto al de los varones.

El objetivo específico establecer las diferencias que existen entre los profesores varones y mujeres respecto a las escalas del liderazgo eficaz, los resultados evidencian una considerable diferencia entre varones y mujeres, teniendo en cuenta que las mujeres obtienen los valores más altos.

El objetivo específico que señala determinar relación de las dimensiones del liderazgo eficaz con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de La Victoria. Los resultados evidencian que las dimensiones de las variables estudiadas tienen una alta correlación, entonces hay que establecerse políticas de trabajo a nivel de redes, Ugeles y regiones, para mejorar el clima organizacional y por sobre todo potencializar las acciones del director.

## Referencias

- Bass, B. (1987). Implicaciones políticas de un nuevo paradigma de liderazgo. En Liderazgo militar: tradiciones y tendencias futuras. Conferencia desarrollada en la Academia Naval de los Estados Unidos.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Bass, B. y Avolio, B. (1990). Las implicaciones del liderazgo transaccional y transformacional para el desarrollo individual, de equipo y organizacional en cambio y desarrollo organizacional. *4*, 231-272.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: Ed. Mc Graw Gill Interamericana.
- Chiroque, S. (2009). Evaluación de desempeños docentes. Informe 45 IPP. Recuperado de <http://buenadocencia.blogspot.com/2010/05/biblioteca-virtual-sobre-docencia-2.html>
- Frías, D. (2003). Clima organizacional entre grupos de docentes secundarios de una unidad de Servicios Educativos de Lima metropolitana (tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima.
- Frias, C. y Schaie, K. (2001). Perceived work environment and cognitive style. *Experimental Aging Research*, *29*, 335-344.

- Gonçalves, A. (2000). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Kotter J. (1988). *El factor del liderazgo*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maxwell, J. (2009). *Liderazgo eficaz, como influir en los demás*. Miami: Ed. Vida.
- Palma, (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de investigación en Psicología*, (3), 1, Pág. 11-21. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/viewFile/4909/4764>
- Ramírez, G. (2011). *Desempeño gerencial del director y su incidencia en la satisfacción del personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, Lima* (tesis de posgrado). Lima: UNMSM.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Pearson.
- Román, M. (2004). *Sociedad del conocimiento y refundación de la escuela desde el aula*. Recuperado de <http://studylib.es/doc/186167/sociedad-del-conocimiento-y-refundaci%C3%B3n-de-la-escuela-des...>
- Vexler, I. (2010). *Minedu pide mejorar clima institucional en los colegios para ofrecer formación de calidad*. Recuperado de <http://drelm.blogspot.com/2010/08/minedu-pide-mejorar-clima-institucional.html>