

Revista EDUCATECONCIENCIA.
Volumen 15, No. 16.

ISSN: 2007-6347

Periodo: Julio-Septiembre 2017

Tepic, Nayarit. México

Pp. 96-112

DOI: [https://doi.org/ 10.58299/edu.v15i16.171](https://doi.org/10.58299/edu.v15i16.171)

Recibido: 05 de Septiembre

Aprobado: 28 de Septiembre

Liderazgo Educativo y Clima Laboral en la Unidad Académica de Contaduría y Administración

Educational leadership and Labor Climate in the Academic Unit of Accounting and Administration

Gabriela Chávez Sánchez

Universidad Autónoma de Nayarit, Extensión norte
gabychavezsanchez@hotmail.com

Juvencio Hernández García

Universidad Autónoma de Nayarit, Extensión norte
juvenciohdezg@hotmail.com

Haydeé del Carmen Chávez Sánchez

Universidad Autónoma de Nayarit, Extensión norte
haydeechs@hotmail.com

Rosa Ruth Parra García

Universidad Autónoma de Nayarit, Extensión norte
ruthparra@msn.com

Liderazgo Educativo y Clima Laboral en la Unidad Académica de Contaduría y Administración

Educational leadership and Labor Climate in the Academic Unit of Accounting and Administration

Gabriela Chávez Sánchez

Universidad Autónoma de Nayarit, Extensión norte
gabychavezsanchez@hotmail.com

Juvencio Hernández García

Universidad Autónoma de Nayarit, Extensión norte
juvenciohdezg@hotmail.com

Haydeé del Carmen Chávez Sánchez

Universidad Autónoma de Nayarit, Extensión norte
haydeechs@hotmail.com

Rosa Ruth Parra García

Universidad Autónoma de Nayarit, Extensión norte
ruthparra@msn.com

Resumen

Este documento contiene una investigación que muestra el tipo de liderazgo y la percepción de los docentes sobre el clima laboral de la Unidad Académica. Se caracterizan los factores que inciden en el clima laboral. Es transversal puesto que la información se obtiene por una ocasión y en un espacio de tiempo.

Constituye una investigación documental y de campo por su naturaleza y forma. Para la realización de este trabajo de investigación se utilizó un instrumento revisado y validado, el cual se aplica a docentes y administrativos.

Una vez concentrada y procesada la información se procede a graficar los resultados y posteriormente se abordan las conclusiones respecto a los hallazgos de la investigación.

Palabras clave: Liderazgo educativo, clima laboral, Unidad Académica, docentes, factores.

Abstract

This document contains research that shows the type of leadership and the perception of teachers about the work environment of the Academic Unit. The factors that affect the work climate are characterized. It is transversal since the information is obtained for an occasion and in a space of time.

It constitutes a documentary and field research by its nature and form.

To carry out this research, a revised and validated instrument was used, which is applied to teachers and administrators.

Once the information is concentrated and processed, the results are plotted and the conclusions are then approached regarding the research findings.

Key words: Educational leadership, work climate, Academic Unit, teachers

Introducción

De acuerdo a Mayor (2012) se dice que la relación entre las temáticas de liderazgo educativo y clima laboral ha cobrado gran importancia para los encargados de los centros educativos debido al rol e influencia que los líderes tienen dentro de la organización. El liderazgo se ve como el grado de influencia en las actividades laborales de los integrantes del grupo; en cambio el clima laboral se dice depende del liderazgo.

Uno de los motivos por los cuales se realiza esta investigación es porque se considera que es muy importante conocer el estilo de liderazgo que se ejerce y por ende la percepción del clima laboral que docentes y administrativos tienen. Esta investigación permitió detectar cuales factores del clima laboral requieren ser atendidas con posibilidad de modificarse y cuales se tienen que reforzar, además permitió identificar el estilo de liderazgo que se ejerce en esta organización educativa; se considera que realizar un diagnóstico de ambas temáticas permitirá iniciar y sostener un cambio que indique a la Dirección de la Unidad Académica de Contaduría y Administración, los elementos definidos sobre los cuales deberá dirigir su atención para modificarlos.

La Unidad Académica objeto de estudio se ubica en Acaponeta, Nayarit, ofrece las carreras de Licenciatura en Contaduría, Administración, Mercadotecnia, Derecho y Ciencias de la Educación. Cuenta con una matrícula aproximada de 800 estudiantes distribuidos en las diferentes carreras. Su planta docente se conforma de 26 docentes, asimismo 7 trabajadores laboran en el área administrativa.

En observaciones realizadas al interior de la Unidad Académica se ha detectado que las relaciones en algunas ocasiones son conflictivas, frecuentemente hay riñas o desacuerdos, pero también es cierto que de un día a otro esta actitud cambia; un día se muestran apáticos y al otro son personas con una actitud positiva y se muestran

comprometidos con la organización; se percibe que dependiendo de su estado de ánimo es la disponibilidad que muestran y por ende el compromiso hacia su trabajo

Esta inquietud permitió realizar este trabajo de investigación; se considera que el estilo de liderazgo y el Clima Organizacional influyen en el comportamiento de los docentes y administrativos; en este sentido es importante lograr diferenciar los aspectos que influyen de manera positiva y fundamentalmente de forma negativa, con el fin de tomar decisiones favorables a la organización.

Por lo tanto se plantea la siguiente interrogante ¿Cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en la Unidad Académica de Contaduría y Administración y cuál es la percepción que los docentes tienen del clima laboral?

Marco teórico o estado del arte

Mayor (2012) refiere que a lo largo de la historia y de la propia evolución humana se han reconocido como líderes al Gobierno, empresas particulares, equipos de diferentes deportes o simplemente individuos de cualquier clase visualizados como personas que laboran en diferentes grupos con un grado de influencia suficiente que permite inspirar, persuadir, coordinar y guiar a los demás. En este sentido se vinculan las acciones desarrolladas por cada uno de los individuos que contribuyeron al desarrollo humano.

En referencia a la temática Estrada (2006) contextualiza la evolución del liderazgo remontándonos a la historia en la cual los grandes líderes encaminaron acciones, logros de otros individuos, planearon y organizaron indagaciones, todo esto encuadrado en las antiguas culturas como Egipto, Babilonia, Sumeria, China, Grecia, Roma, Hebreos entre otras; finalizando con la revolución industrial.

En diferente entorno Tames (2006) afirma que el liderazgo depende de la actitud que asumen los superiores para que sus compañeros logren los objetivos con entusiasmo; por lo tanto el líder es responsable de la vida y el camino de su gente. En nuestra opinión esta postura define el rumbo del cumplimiento de los mismos.

De acuerdo a Estrada (2006) se dice que cuando una idea domina siendo indiscutible o dogmática, o de coordinación de acciones, no puede ser sustituido por la estructura administrativa o por ningún principio científico. En este sentido se coincide con

esta postura porque es tan grande el grado de influencia del líder que es imposible contradecirlo.

Sin embargo Blackmore (2005), afirma que la búsqueda de un liderazgo dialógico es decir que se enfoca en los individuos es indispensable en las Universidades, en las que las diferentes maneras de negociación han sido ineficaces al promover diferentes culturas que incrementen la enseñanza y la investigación.

En consecuencia Bolívar (2001) dice que ya no es posible que sea una sola persona quien guíe, ya que se bloquea el desarrollo de la organización, es decir se busca que el liderazgo se centre en todos los docentes pues se dice que ninguna organización logrará buenos resultados si sigue dependiendo de un solo individuo.

Se dice que un buen líder dirige, gestiona, pero también da condiciones para que sus colegas puedan realizar adecuadamente sus funciones, es decir propicia el ambiente necesario para lograrlo. Sin embargo más allá de estas características para que se logre el éxito se requiere que se fijen claramente los objetivos y metas y se manejen dentro un modelo propositivo, flexible, capaz de adaptarse a cambios derivados de nuevos paradigmas y acordes al nuevo contexto mundial.

Tipos de Liderazgo

Dentro de esta temática es imprescindible referenciar los tipos de Liderazgo que existen así como las características que cada uno de ellos tiene, al efecto; Mayor (2012) plantea que existen los siguientes tipos de liderazgo:

a) Autocrático. La característica que identifica este tipo de liderazgo es que toma decisiones a nombre del grupo, no dando lugar a la participación de los demás integrantes del equipo, aunque esporádicamente existen momentos en que se da oportunidad de opinar, pero la decisión final recae en sí mismo. Sin embargo este tipo de liderazgo obliga a que los empleados obedezcan las órdenes dadas sin contradecirlas, de no hacerlo son susceptibles de castigos o amenazas. Derivado de esta situación la retroalimentación se dirige precisamente a los errores y omisiones.

Coincidentemente, según Brunet (2004) se afecta el desempeño en la organización, se difunde más rápidamente de manera descendente, provocando que este tipo de persona

repercuta en el estado de ánimo de los trabajadores, alterando el clima laboral de cualquier organización

b) Democrático.- para Covey (2002) este líder es participativo, Incentivador, motivador, animador, estimulador, y además es muy activo en las actividades que programan en la Organización, así como la dirección y control de las diferentes actividades. Se dice que cuando el líder utiliza este estilo, involucra a uno o más seguidores en lo que se debe hacer, sin embargo, el líder siempre tiene autoridad para orientar la toma de decisiones.

En este estilo de liderazgo prevalece la capacidad de hacer las cosas con eficiencia, es inteligente, asertivo, entiende y comprende los diferentes momentos, busca siempre los recursos y elementos necesarios para realizar de la mejor manera el trabajo.

Congruentemente de acuerdo a Mayor (2012) es participativo, dedicado, dirige adecuadamente y ejerce un control guiando al cumplimiento de metas definidas, con la autoridad suficiente para tomar decisiones adecuadas. Se dice que cuando un líder toma este estilo, involucra a uno o más miembros del equipo en la participación de lo que ha de hacerse.

c) Liberal

Por el contrario de acuerdo a Drucker (2003) refiere que este estilo de liderazgo no permite fácilmente los cambios educativos ni administrativos. Este líder no enfrenta continuamente los problemas del grupo, de la organización, no se responsabiliza de las situaciones que se presentan. Es indiferente a las necesidades del personal, de la organización y de la sociedad en general. No ejerce adecuadamente la supervisión; es demasiado tranquilo, despreocupado, esperando siempre a que los problemas de solución en el grupo, no controla la planificación, la entrega de resultados siempre es a última hora. Su autoridad deja mucho que desear por la paciencia que caracteriza a este tipo de líder.

d) Situacional

De acuerdo a Robbins (2004) se define a este líder como estudioso, inquieto, se anticipa a los problemas, acciona, toma iniciativa y es suficientemente creativo en la solución de problemas; refleja experiencia sobre las técnicas y formas de resolver problemas. Este individuo es responsable de sus propias funciones, es puntual, decisivo, tiene en mente que funge como modelo y que dependiendo de este serán los logros de la

organización. Se coincide en algunos aspectos con este tipo de liderazgo porque dependiendo de la problemática o del entorno en el cual se desarrolle se actúa adecuadamente para la solución de problemas.

Se caracteriza por ser eficiente, inteligente, asertivo, percibe las causas que originan los problemas, gestiona recursos, busca estrategias para la realización efectiva del trabajo. Asimismo Davis (2004) nos dice que este tipo de líder respeta iniciativas y creatividad de los miembros de su equipo, nunca ordena, y promueve el trabajo en equipo. Igualmente este líder fomenta la colaboración, dedicación, participa de manera activa en todas las acciones de la Organización, dirige, controla con la suficiente autoridad para tomar decisiones.

Refiere Bass (2000) que este tipo de liderazgo se inspira en el cumplimiento del deber, pero respeta ante todo a los demás, tiene la sensibilidad para entender que sus subordinados son personas con necesidades propias como cualquier ser humano. Se dice que este tipo de líder delega funciones gerenciales, administrativas, facilita la ejecución de acciones para las distintas situaciones, observan y posteriormente sugieren. Sin embargo, quien finalmente es el responsable es el propio líder pues indudablemente es la persona con la experiencia suficiente.

e) Transaccional

Conceptualizando este estilo de liderazgo según Mosley (2005) Se dice que motiva a los integrantes del equipo al logro de las metas definidas, clarificando las acciones a seguir. Se le ha llamado también carismático, promueve e invita al personal a involucrarse en los logros de la organización y del grupo en beneficio de sí mismos y de la propia organización.

Estas personas en su estilo de dirigir reconocen que incentivos o beneficios desean obtener los empleados de su trabajo. Este tipo de líder actúa dentro del contexto actual y utiliza estrategias adecuadas para la realización del trabajo. Se dice que este estilo de liderazgo se sustenta en la creencia de que el líder puede premiar a los empleados si cumplen con los objetivos planteados. Les resulta fácil identificar las necesidades de sus subordinados para cumplir con lo acordado. Conocen de antemano las necesidades de los miembros de la organización.

f) Transformacional

De acuerdo a Cardona (2001) este tipo de líder tiene una visión nueva, motivadora, es empático, visionario pero a la vez se inconforma ante diversas situaciones. Es un tipo de líder que persuade, convence, tiene muy bien trabajada su autoestima, además cuenta con la energía suficiente para proponer cambios cuando se requiera.

Paulatinamente este tipo de líder toma en cuenta la facilidad de los miembros de la organización para adaptarse, actuar en la resolución de problemas y por ende mejora el desempeño. Como respuesta se emplean nuevas estrategias para la construcción de equipos, se promueve la retroalimentación.

Dentro de esta dinámica se dice que se requiere que los directores promuevan este tipo de liderazgo con el objetivo de orientar al personal para suscitar cambios y transformaciones acordes al siglo actual, contribuyendo a cumplir con los objetivos de manera clara y congruente encaminados al futuro.

El líder transformador fomenta la conciencia en la ejecución de la misión y visión del equipo de la institución; esto permite que cada individuo desarrolle al máximo su creatividad motivando hacia la consecución de objetivos institucionales y propios.

CLIMA LABORAL

Goncalves (2006) plantea que el clima laboral es un factor clave para que toda organización tenga éxito ya que influye en la manera de comportarse de sus trabajadores, por esto, actualmente las instituciones educativas necesitan contar con estrategias que le permitan medir su clima laboral.

Es importante tomar en cuenta que el clima organizacional se percibe de diferente manera por cada uno de los trabajadores y de este hecho dependerá la medición que este haga de él; su comportamiento varía dependiendo de circunstancias y hechos que vivencie en el transcurso de su vida laboral. Por lo tanto se dice que el clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Esto incluye el sentimiento que los empleados se forman de la cercanía o alejamiento de su jefe, colaboradores y compañeros de trabajo, que se

expresan y surgen en sentimientos de autonomía, recompensas, cordialidad, amabilidad, entre otras.

El clima no se puede ver ni se puede tocar, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve influenciado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su ambiente laboral, de manera que su patrón de actuación se refleje. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las instituciones deben percatarse de que forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una disciplina bastante rígida con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo. Estas conceptualizaciones reaccionan frente a diversos factores que se relacionan con el trabajo cotidiano; estilo de liderazgo del jefe, relaciones con el resto del personal, rigidez-flexibilidad, opiniones de otros y grupos de trabajo.

En el ámbito educativo se considera de gran importancia el ambiente laboral que se vive dentro de las instituciones educativas; se ha puesto énfasis en la percepción que de este tienen tanto los docentes como los administrativos incluyendo niveles directivos.

Sin embargo se considera que el clima laboral está constituido por un conjunto de factores que determinan si el ambiente laboral es agradable o no, pero depende en gran medida de la percepción que cada persona tenga; siendo importante considerar el entorno laboral en el que se desarrolla. Además se cree que influye la educación, valores, personalidad, intereses, motivación, etc, para inclinarse a un modelo u otro.

Por otra parte Bass y Avolio (2005; citado por Mayor, 2012) refieren que las competencias que integran al clima laboral son: las comunicativas, orientadoras, integradoras, analíticas y estimuladoras que son requeridas por el personal directivo para actuar como líder.

a) Competencia Comunicativa

De acuerdo a Mosley (2005) se dice que la comunicación constituye la base del liderazgo, de una buena comunicación se logra que los líderes motiven, es decir se percibe como un instrumento básico para activar y garantizar un estilo de liderazgo efectivo.

b) Competencia Orientadora

Como líder transformacional de la institución educativa, el personal directivo, debe contar con el apoyo incondicional del personal docente para lograr con efectividad los objetivos trazados, de allí, la necesidad de establecer unas relaciones armónicas con las cuales se facilita la labor encomendada. Al respecto Bass y

c) Competencia Integradora

Bass y Avolio (2005) sustentan que el líder debe enfocarse a dirigir tanto los procesos académicos como los administrativos, es decir, la orientación constituye una competencia que el líder debe poseer, de forma que lo dirijan al logro de un comportamiento ideal para el logro de la eficacia. Se enfoca en la búsqueda de que todos las personas bajo su mando laboren de forma integrada para el logro eficaz de los objetivos. Argumento con el cual se coincide ya que hoy en día el líder labora en equipo por lo tanto el logro de los objetivos debe centrarse al fin común favoreciendo a toda la organización, involucrando además sentimientos de cada uno de los participantes.

d) Competencia Analítica

Todo directivo en su papel de líder requiere procesos analíticos que orientan a la solución de problemas razonando y reaccionando de manera adecuada ante cualquier situación que se le presente, proponiendo sugerencias para la solución de la problemática enfrentada, motivo por el cual se requiere que desarrolle el análisis. En este sentido Bass y Avolio (2005) afirman que los procesos cognitivos constituyen la base del conocimiento, por mencionar algunos la comprensión, el uso de códigos en diferentes temas, toma de decisiones, análisis, asimilación. Dentro de este contexto Ivancevich, Konopaske y Matterson (2006), sostienen que la competencia analítica es la que permite al director utilizar los enfoques o procedimientos considerados adecuados para la solución de problemas, así como permite identificar factores claves, para comprender la relación que existe los diferentes roles en un momento determinado. De esta disyuntiva deriva el que se considere necesaria esta competencia para el entendimiento claro del problema y la posible solución de éste.

e) Competencia Estimuladora

Dentro de esta conceptualización Gerstner (2012) refiere que es indispensable que se estimule al personal para promover el trabajo en equipo en el personal y las buenas

relaciones entre ellos, logrando que se esfuercen para alcanzar metas tanto de la organización como objetivos individuales. Aunado a esto Ivancevich, Konopaske y Matterson (2006) sostienen que la estimulación es la influencia que se logra mantener en los individuos para que se comporten adecuadamente y por ende se cumplan los objetivos y metas planteados; se considera por ese motivo que el director debe comprometerse a influir en el personal para que éste se desempeñe de manera que se logre cumplir con las metas planteadas, sin embargo, esto no se logra sino comprende que debe motivar tanto a docentes como a sí mismo, de ahí lo importante que es una buena autoestima.

Por otra parte existen diferentes factores del clima organizacional que de acuerdo a Goncalves (2006) se dice dan lugar a un determinado clima, dando lugar a diferentes comportamientos en los individuos e influyendo en la organización, estos son:

a) Condiciones de trabajo

Se dice que en todo sitio de trabajo están presentes las condiciones de trabajo, las cuales no siempre son las más apropiadas para el rendimiento de los individuos. En muchas ocasiones no se adaptan al tipo de actividades que realiza cada persona, lo que influye en la productividad. Se dice que las condiciones de trabajo son todos los factores ambientales, que repercuten en la manera de desenvolverse de las personas en su lugar de trabajo: iluminación, ruido, calor, música, temperatura y humedad.

b) Motivación

De acuerdo a Daft y Marcic (2005:144), se dice que la motivación es “el seguimiento, dirección y persistencia de un comportamiento”. Esto quiere decir que de manera interna surgen diferentes circunstancias que entusiasman a las personas y son consistentes para el seguimiento de una acción.

Por lo tanto la motivación se considera un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. A medida que los administradores descubren que influyen en las personas que laboran para ellos, en esa medida pueden adaptar las recompensas laborales a sus expectativas y deseos, obteniendo mejores resultados.

c) Comunicación

Por su parte, Pascuali (2004), nos dice que la comunicación es una manera de contactarse con los demás permitiendo el intercambio de información, datos, posturas, ideas, teorías. Sin embargo para que se dé de manera correcta debe haber empatía y cumplirse el objetivo del mensaje. En el mundo empresarial, la comunicación es sumamente importante, ya que todos los individuos deben intercambiar información, convirtiendo este proceso en indispensable para el logro eficaz de los objetivos.

Dentro de este contexto se dice que precisamente el seguimiento de los objetivos permite la continuación de las relaciones personales y grupales.

d) Conflicto

El conflicto forma parte de la naturaleza humana, está presente en cualquier actividad en la que participen seres humanos, lo importante es resolverlos obteniendo aspectos positivos de ellos. Chiavenato (2008) afirma que el conflicto es la disyuntiva entre dos posturas incompatibles. Existen conflictos internos o psicológicos, o entre estructuras.

Según Carpio (2006) el conflicto puede verse como una manera de expresarse diferente en una sociedad que pelea por lo justo y su propia autodeterminación. Robbins y Coulter, (2005), sostienen que un conflicto provoca un caos en los procesos de cualquier organización ya que una persona u organización presenta la duda acerca de escoger una alternativa de solución.

Por esto, es indispensable que el líder educativo este muy atento del clima que predomina en la institución, a fin de optimizar las buenas interacciones entre el personal, del trato con los representantes, y especialmente con el alumnado.

Diseño metodológico

Este trabajo de investigación se llevó a cabo con la totalidad de los docentes, Coordinador y administrativos de la Unidad Académica de Contaduría y Administración del Norte que son 26 docentes, un coordinador general, tres secretarías, una encargada de biblioteca y dos intendentes, siendo en total 33 personas a encuestar. En este caso la población se considera finita; Chávez (2005; citado por Mayor, 2012) sustenta que la

población finita se constituye por menos de 1000 unidades que integran el universo de la población. Es transversal puesto que la información se obtendrá por una ocasión y en un espacio de tiempo determinado.

Constituye una investigación documental y de campo por su naturaleza y la forma en que se recaba la información.

Para la realización de este trabajo de investigación se utilizó un instrumento revisado y validado por medio del coeficiente alfa de cronbach con un índice de .96 que permitió identificar las diferentes variables a medir. Asimismo se considera accesible ya que es una población con la cual se puede acceder. A su vez no se realizará muestra ya que será un censo población; Hurtado (2007; citado por Mayor, 2012) sostiene que en el censo poblacional los que participan son todos los integrantes de la población sujeta a investigación.

El instrumento consta de 57 Items que será dirigido al personal Directivo, Docentes y trabajadores. Dicho instrumento considera la variable Clima Organizacional con los siguientes Indicadores: Autoritario, Autoritario Paternalista, Participativo Consultivo, Participativo en Grupo, Condiciones de Trabajo, Motivación, Comunicación, Conflicto, y por otra parte la variable Liderazgo, con los indicadores Autocrático, Democrático, Liberal, Situacional, Transaccional, Transformacional, Competencia Comunicativa, Competencia Orientadora, Competencia Integradora, Competencia Analítica y Competencia Estimuladora.

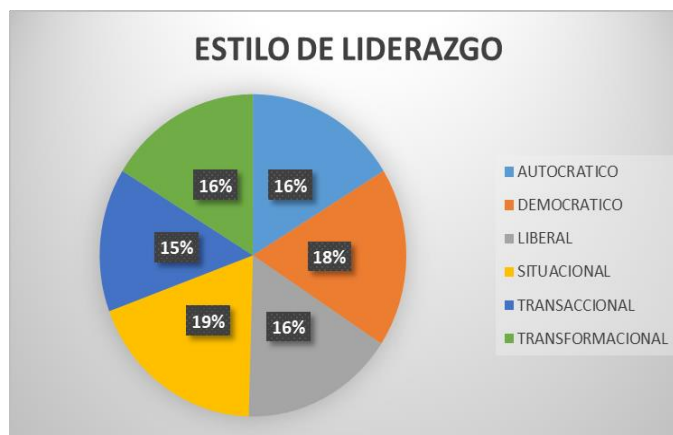
Los Items que identifican a la variable Clima Organizacional son del uno al 24; por su parte la variable número dos Liderazgo se ubica en los Items 25 al 57.

Las opciones de respuesta son Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. A las cuales se les asignará el valor 3, 2, 1 y 0 sucesivamente, tomando en cuenta la escala Likert para su tabulación.

Una vez concentrada y procesada la información se procede a graficar la información obtenida para mostrar los resultados y posteriormente hacer las recomendaciones y conclusiones respecto a los hallazgos de la investigación.

Discusión de resultados

Se muestran primeramente los resultados generales y posteriormente se da una descripción de los mismos.



Gráfica no. 1. Fuente: elaboración propia

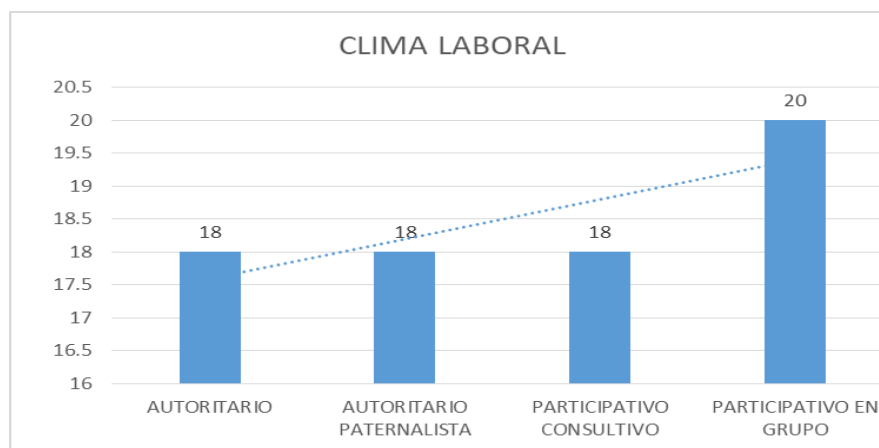
En relación a la variable Liderazgo los resultados reflejaron que en la Unidad Académica de Contaduría y Administración del Norte el tipo que predomina es Liderazgo Situacional; podemos constatar de acuerdo a la gráfica No. 1 que el mayor puntaje se ubica en el Liderazgo Situacional, es decir el 19 % de los puntos se ubicaron en esta clasificación que de acuerdo a Mayor (2012) este tipo de líder actúa de acuerdo a la situación y contexto que se presente; se relaciona con los procesos involucrándose en cualquier asunto que necesite resolverse de forma inmediata. Sus características principales son eficiente, inteligente, asertivo, con intuición para percibir las razones de los problemas, gestiona recursos, busca estrategias para la realización efectiva del trabajo.

Además de acuerdo a (Guerra Dulce, Sansevero Idania, 2008) el personal directivo como líder debe poseer diferentes competencias para desarrollar eficientemente sus funciones directivas, administrativas como académicas. En cambio en la Unidad Académica de Contaduría y Administración el mayor puntaje de las diferentes competencias lo obtuvo la integradora como podemos observarlo en la gráfica No. 2 que conocemos se enfoca en la búsqueda de que todas las personas a su cargo laboren de forma integrada para el logro eficaz de las metas. Afirmación con la cual se coincide ya que hoy en día el director debe trabajar en equipo por lo tanto el logro de los objetivos debe centrarse al fin común favoreciendo a toda la organización, involucrando además sentimientos de cada uno de los participantes.



Gráfica No. 2. Fuente: Elaboración propia

En la variable clima laboral los resultados fueron un clima participativo en grupo en el cual la dirección confía en sus empleados. Se distribuyen las decisiones en la organización y se integran. La comunicación fluye de manera lateral, ascendente o descendente. Los empleados se motivan y participan. Existe la amistad y confianza en el lugar de trabajo, es decir todos forman un equipo para el cumplimiento de objetivos y fines que se definen bajo una planeación. Este resultado podemos visualizarlo en la gráfica No. 3.



GRÁFICA No. 3
FUENTE: Elaboración propia

Sin embargo es importante mencionar que el factor del clima organizacional que mostró los resultados más altos es el Conflicto, como lo podemos observar en la gráfica No. 4. En este sentido se considera que debemos poner atención a este factor, ya que una

respuesta positiva en momentos problemáticos promueve un área de oportunidad que traerá beneficios a la institución.



Conclusiones

Una vez concluido este trabajo de investigación de manera general podemos darnos cuenta que los resultados son satisfactorios ya que en la primera variable en la cual medimos el tipo de liderazgo que se ejerce en la Unidad Académica del Norte el resultado fue bueno ya que el Liderazgo Situacional actúa de acuerdo a la situación que se presente y creemos que la Institución Educativa se beneficia con esta actuación. Sin embargo, hay algunos aspectos que si pueden ser mejorados en base a los porcentajes obtenidos en cada uno de los Items planteados. Dentro de este contexto los resultados de la variable Clima Laboral reflejaron un clima participativo en grupo confiando la dirección en sus docentes. Asimismo las decisiones en la Unidad Académica se distribuyen y se integran fluyendo la comunicación en todos los sentidos.

En este contexto se considera conveniente replantear objetivos, políticas, procedimientos Director, Administrativos, Docentes, todos con el único fin de mejorar a la Institución Educativa.

(Anderson, 2010) nos propone una serie de categorías para mejorar el liderazgo en una institución educativa y consideramos que pueden adaptarse a nuestra Unidad Académica:

- Establecer direcciones.- se refiere a prácticas en las cuales se orienta al desarrollo de un compromiso compartido, incluyendo actividades, objetivos y metas.
- Desarrollar personas.- se refiere a potenciar capacidades y habilidades de los integrantes de la Unidad Académica que son indispensables para el logro de objetivos y metas comunes.
- Rediseñar la organización.- Se refiere a las acciones que se toma por parte del líder o directivo para establecer condiciones de trabajo que motive al personal a incrementar el desarrollo de sus motivaciones y capacidades. Esto puede darse a través de reforzar la

cultura de la escuela, modificar la estructura organizacional, potenciar relaciones productivas y aprovechar el apoyo externo sean autoridades educativas u otras fuentes de recursos.

- Gestionar la instrucción (enseñanza-aprendizaje).- se refiere a la selección de docentes, decisiones al interior y exterior de la escuela, desarrollo de curriculum, recursos materiales y supervisión de docentes, involucrando a todos los participantes.

Referencias

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34- 52
- Bass, B. (2000). Liderazgo y Organizaciones que aprenden. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Material mimeografiado. ICE Deusto. Bilbao
- Bass, B. y Avolio (2006). Dirección de Centros Educativos. Actas del III Congreso Internacional sobre Bilbao: ICE Deusto. WWW.mec.es/cide/rieme/ el 12/05/2011.
- Blackmore, J. (2005) Liderazgo, género y cultura en la educación: perspectivas masculinas y femeninas (pp. 173-194). Maidenhead: Open University Press.
- Bolívar, A. (2001). Liderazgo educativo. 12-17
- Brunet, M. (2004). El Clima de trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencia. México: Trillas.
- Cardona, P. (2001). Gestión Gerencial en Instituciones en las organizaciones Revista Especializada en Educación. (Vol. 9).
- Carpio, C. (2006). Organizaciones. Estructura. Y Comportamiento. México: Interamericana.
- Chiavenato, I. (2008). Introducción a las teorías generales de la administración. Editorial Colombia. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Covey, S. (2002). Liderazgo centrado en Principios. Editorial Paidós. España
- Daft, R. y Marci, D. (2005). Introducción a la Administración. Editorial Thomson.S.A. Buenos Aires Argentina.
- Davis, K. (2004). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Mc Graw Hill México
- Drucker, N. (2003). Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia
- Estrada, S. (2006). Liderazgo a través de la historia. Colombia: Redalyc. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Gerstner, L. (2012). Investigación del Comportamiento. México: Mc Graw Hill.
- Goncalves, V. (2006). Dimensiones del Clima Organizacional. (Documento en línea). Disponible: <http://www.calidad.org/articulos> Internet. 2010
- Guerra, Dulce; Sansevero, Idania; (2008). PRINCIPIOS Y COMPETENCIAS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Laurus, Mayo-Agosto, 330-357.

- Ivancevich, J.; Konopaske, N., y Matterson, W. (2006). *Administración*. Sexta Edición. Mc Graw Hill. México
- Mayor, L. L. (2012). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio mara*. Maracaibo
- Mosley L. (2005). *Competencias Administrativas y la Función de Asesoramiento Pedagógico del Director de Educación Básica*. Janes, S.A. México.
- Pascuali, A. (2004). *Transformación Empresarial*. Consultoría tecnológica. Sybase Education PARTNER.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. México
- Robbins, S. y Colter, M. (2005). *Administración*. Ediciones Spearman Prentice Hall. Octava edición. México
- Tames, P. (2006). *Liderazgo en el Comportamiento Organizacional*. Trillas