

**El Liderazgo asociado al Comportamiento
Organizacional de los docentes en un centro
educativo**

**The leadership associated with the organizational
behavior of teachers in an educational center**

Isabel Alejandrina Franco-Arizaga
Universidad Espíritu Santo - Ecuador
ifrancoa@uees.edu.ec

Julio César Alvarado-Pico
Universidad Espíritu Santo - Ecuador
jcalvaradop@uees.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2021.1.418

RESUMEN

En las Instituciones Educativas es fundamental que sus colaboradores se sientan comprometidos y empoderados por el bienestar del establecimiento, donde el rol del líder juega un papel trascendental, puesto que el liderazgo aplicado en la dirección del personal debe reflejarse en un comportamiento organizacional que cumpla con los objetivos propuestos por la institución interesada en brindar un servicio Educativo acorde a las expectativas de la comunidad. La presente investigación pretende generar un modelo de Liderazgo Transformacional como estrategia para propiciar el Comportamiento Organizacional en la Institución Educativa para remediar la una problemática que afronta un líder Educativo cuando no está definido su liderazgo y por ende no se direcciona de manera acertada las actividades del establecimiento. Metodológicamente se desarrolló una investigación descriptiva con un enfoque mixto integrando la investigación cualitativa, para comprender la realidad del plantel objeto de estudio, desde la mirada de los directivos y docentes. El alcance de esta investigación es exploratorio puesto que las dos variables analizadas enfocan el tipo de liderazgo aplicado y de qué manera influye en el comportamiento organizacional. Para brindar una respuesta satisfactoria en este escenario Educativo y que su aplicación tenga los resultados esperados, se empleó dentro de la metodología científica el método sistémico estructural, método inductivo-deductivo y la modelación científica y como métodos empíricos, la observación simple, el método de las escalas y el criterio de expertos. Como instrumento se utilizó un cuestionario con escala de Likert para determinar el grado de compromiso de los docentes y como indicadores se consideró los siguientes: Compromiso, actitud, proactividad, desempeño laboral, iniciativa y compañerismo y la entrevista. Las aportaciones que contiene esta investigación tienen la finalidad de proporcionar al líder un modelo de liderazgo para una conducción acertada del centro Educativo y su influencia sobre el personal que dirige.

Palabras clave: comportamiento organizacional, compromiso, empoderamiento, liderazgo

Cómo citar este artículo:

APA:

Franco, I., Alvarado, J. (2021). El Liderazgo asociado al Comportamiento Organizacional de los docentes en un centro educativo. 593 Digital Publisher CEIT, 6(1), 74-84. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.418>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

In Educational Institutions it is essential that their collaborators feel committed and empowered by the well-being of the establishment, where the role of the leader plays a transcendental role, since the leadership applied in the direction of the staff must be reflected in an organizational behavior that complies with the objectives proposed by the institution interested in providing an Educational service according to the expectations of the community. This research aims to generate a Transformational Leadership model as a strategy to promote Organizational Behavior in the Educational Institution to remedy the problem faced by an Educational leader when his leadership is not defined and therefore the activities of the establishment are not correctly directed. Methodologically, a descriptive research was developed with a mixed approach integrating qualitative research, to understand the reality of the campus under study, from the point of view of managers and teachers. The scope of this research is exploratory since the two variables analyzed focus on the type of leadership applied and how it influences organizational behavior. To provide a satisfactory answer in this educational scenario and that its application has the expected results, the structural systemic method, inductive-deductive method and scientific modeling were used within the scientific methodology and as empirical methods, simple observation, the method of scales and expert judgment. As an instrument, a questionnaire with a Likert scale was used to determine the degree of commitment of teachers and the following indicators were considered: Commitment, attitude, proactivity, work performance, initiative and companionship, and the interview. The contributions contained in this research are intended to provide the leader with a leadership model for a successful management of the Educational Center and its influence on the personnel it directs.

Key words: organizational behavior, commitment, empowerment, leadership

Introducción

A nivel mundial las empresas que han logrado escalar posiciones hasta ubicarse entre las mejores del mercado, son reconocidas como organizaciones exitosas cuyo denominador común ha sido, una buena dirección de estas más el acompañamiento de un equipo de trabajo altamente calificado y comprometido por el éxito empresarial.

Este éxito en el desempeño laboral, se debe en gran medida a la capacidad de liderazgo que recae en quien está al frente para dirigir, tomar decisiones y delegar funciones. Esta capacidad de influenciar de manera positiva al personal, está relacionado intrínsecamente con el compromiso de quienes laboran en dicha entidad.

En las Instituciones Educativas es de vital importancia que el líder aplique un modelo de liderazgo que pueda trazar el rumbo de la entidad (Del Salto-Zurita, Fernández-Lara, & Pachar-Puga, 2019), además de estar inmerso en todos los aspectos de su plantel para alcanzar las metas propuestas en su misión, promoviendo en los docentes compromisos para desarrollar mejor su trabajo. Su gestión se complementa con un monitoreo constante del estado de aceptación de su personal docente para poder brindar la retroalimentación oportuna cuando lo crea necesario.

Un directivo debe reflejar una imagen de seguridad en lo personal y profesional en sus acciones y en la toma de decisiones, puesto que como autoridad sus colaboradores siempre esperan directrices para una correcta ejecución de su trabajo siendo muy importante que su accionar impulse a los docentes en el cumplimiento de sus obligaciones dentro de un contexto que favorezca el ambiente laboral; parte de la responsabilidad de un líder está en motivar al personal docente en asumir el compromiso de crear un entorno agradable para ellos y para la comunidad educativa. El líder debe tener la experticia en detectar el estado anímico de sus colaboradores para evitar conflictos a futuro y estos provoquen un desbalance en el comportamiento organizacional.

Lograr un comportamiento organizacional óptimo dentro de la Institución Educativa es de fundamental importancia (Álvarez-Silva, 2018), considerando que se trabaja con diferentes tipos de personalidades. Para alcanzar este propósito, el manejo de la inteligencia emocional es vital porque les permitirá explotar sus habilidades emocionales para desarrollar de manera eficiente su trabajo.

El personal docente debe estar en sintonía con la ideología institucional para aunar esfuerzos que permitan la estabilidad de la institución (Salvador-Moreno, 2019), evitando generar discrepancias entre sus pares, respetando las normas de convivencia y procurando siempre intercambiar sus conocimientos y experiencias para encontrar soluciones a los diferentes problemas que permitan brindar un servicio de calidad a la comunidad educativa.

Esta investigación tiene como finalidad determinar el tipo o modelo de liderazgo que un directivo debe demostrar para que este influya de manera significativa en el rendimiento de quienes conforman la organización; el logro de las metas establecidas será posible cuando ambas partes concentren sus esfuerzos en el mismo objetivo, estén organizadas y trabajen en armonía.

A través de una observación *in situ* se pudo detectar que algunos docentes demuestran falta de entusiasmo y de motivación para desarrollar su trabajo, por tal razón cumplen en ciertos casos por temor a una sanción o por obligatoriedad. Este tipo de comportamiento afecta a la sinergia que debe existir entre el directivo y los docentes.

La problemática radica en que el directivo al mando no determina su accionar, el cual debe estar fundamentado en un modelo de liderazgo que permita direccionar las actividades de manera efectiva hacia quienes las ejecutan. Ante lo expuesto, esta investigación persigue encontrar las consecuencias que se generan cuando el perfil de un líder no se define con claridad y esto desencadena poco compromiso laboral en los docentes del centro educativo.

Para lograr que las variables como el Liderazgo y

el Comportamiento Organizacional se conecten y puedan desarrollarse de forma efectiva en beneficio de la institución, es necesario alcanzar el siguiente objetivo general:

Generar el modelo de Liderazgo Transformacional como estrategia para propiciar el Comportamiento Organizacional en la Institución Educativa.

Y para el cumplimiento de este objetivo general se precisa los siguientes objetivos específicos:

Determinar el accionar del líder a través de un modelo de liderazgo que favorezca el comportamiento organizacional de los docentes del plantel.

Identificar el nivel de compromiso personal y grupal de los docentes, enfocado en función de las necesidades de la institución.

Diseñar nuevas orientaciones metodológicas que potencien las capacidades de liderazgo y beneficien positivamente al personal docente.

Revisión de la Literatura

Liderazgo: Antecedentes y primeras concepciones

A través de la historia, los estilos de liderazgo han sido puestos en práctica, desde las civilizaciones antiguas hasta la revolución industrial iniciada en Inglaterra en el siglo XVIII extendiéndose hasta el siglo XXI llegando a todos los continentes. Sin embargo, en la primera parte del siglo XX los investigadores iniciaron sus estudios relacionados a estas habilidades personales (Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016, pág. 139).

En esta evolución se destacan las cualidades de los diferentes personajes que les han permitido estar al frente de pequeños o grandes grupos de personas para alcanzar los objetivos en base a una producción.

Cuando una persona asume un rol protagónico en la conducción y dirección de subordinados logrando empoderarlos para conseguir de ellos el máximo rendimiento de su potencial para

alcanzar una meta propuesta, se lo llama líder; Robbins & Judge (2017), definen al líder como alguien que puede influir, estimular a los demás y que goza también de autoridad gerencial, es decir tiene capacidad para administrar o gestionar. Liderazgo es la condición, capacidad, actitud del líder, es un proceso de guiar a un grupo de personas para la consecución de los objetivos (pág. 370).

Cuando las personas se agrupan con la intención de alcanzar una meta, es necesario que emerja la figura del líder y la forma como va a dirigir las actividades a realizar.

En la primera parte del siglo XX los investigadores dieron inicio a los estudios sobre liderazgo enfocando su trabajo en dos teorías: La primera tenía que ver con los rasgos y la segunda con el comportamiento de aquellas personas consideradas líderes. Sin duda se trata de características que los distinguen de los demás y les permite gozar de la admiración y confianza de sus seguidores para asumir la dirección de algo.

Entre 1920 y 1930 los estudios dirigían su atención a aquellas cualidades propias de los líderes, tales como su clase social, estatura, estabilidad, buen léxico, etc. Sin embargo, fue imposible definir al líder solamente por sus rasgos ya que había que considerar también qué hacían para que la interacción con los miembros de su grupo les permita el éxito.

La teoría del comportamiento tenía relación con la capacidad que poseen las personas para comportarse o conducirse, es considerado un fenómeno social grupal por el logro o éxito que permite alcanzar gracias a la influencia del líder en sus seguidores que captan y asimilan un mensaje, una idea, fortalecida por el compromiso de seguir ese camino.

Estilos de Liderazgo innovadores

Las primeras teorías del liderazgo definían a los líderes como **transaccionales**, es decir, aquellos que buscando satisfacer sus intereses personales, acordaban con los empleados intercambios sociales (o transacciones) a cambio de realizar

un buen trabajo.

Entre los diferentes tipos de liderazgo uno no muy explorado es el **Liderazgo Relacional** que a criterio de Smit (2018) está direccionado en la escala de valor de los directivos y esto influye de forma positiva en la relaciones interpersonales con su comunidad educativa haciendo partícipes a todos sus miembros de una forma relacional (pág. 77).

Caro-Valverde (2018) en su investigación resalta otro tipo de liderazgo que invita a la participación de la comunidad educativa de forma horizontal tal es el caso del **Liderazgo Distribuido**, en que las relaciones entre el directivo y su comunidad se realiza al mismo nivel, y esto en el ambiente escolar facilita las acciones que el líder tome cuando todos sus miembros están empoderados y juntos caminan hacia los objetivos propuestos (pág. 12).

El siguiente tipo de liderazgo en el que se hace una especial connotación en la presente investigación es el **Liderazgo Transformacional** que desde la óptica de Ferrer-Dávalos (2015) lo plantea como motivador que produce niveles de esfuerzo y desempeño laboral buscando alcanzar los objetivos personales, laborales y empresariales situación que no alcanza el enfoque transaccional (pág. 107).

Actualmente el liderazgo se define de acuerdo a las características que posee el líder, aparece el líder transformador, cuyo carisma estimula e inspira a sus seguidores a alcanzar resultados extraordinarios, preocupado siempre por el bienestar y autorrealización de los demás (García-Solarte, 2015, pág. 63).

La experticia del líder que manifiesta este modelo de Liderazgo Transformacional que contagia de manera positiva a sus seguidores y cuya influencia establece mejores relaciones laborales proponiendo estrategias y directrices para alcanzar como un equipo de trabajo los objetivos propuestos, es el modelo a seguir como ejemplo para transitar por la ruta del éxito (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016).

Comportamiento Organizacional

Otra variable de gran importancia que antecede en esta investigación es el Comportamiento Organizacional (CO), que dicho por Robbins (2017), estudia la conducta que los individuos demuestran cuando pertenecen a una organización determinada y como este accionar influye positiva o negativamente en una empresa (pág. 8).

El comportamiento organizacional abarca todas las actitudes que las personas tienen en relación a su empresa y en qué medida se ven involucrados creciendo de manera profesional y personal; también son los actos que presentan en su sitio de trabajo, como se desenvuelven, en que medida ser proactivos beneficia a la organización y como producen cuando se sienten valorados por sus jefes inmediatos (Molina-Sabando, Briones-Véliz, & Arteaga-Coello, 2016).

Es importante notar que el CO aparece a mediados del siglo XX enfocado al campo empresarial, pero actualmente este término es muy usado en todo tipo de organización, especialmente en el sector educativo en dónde los docentes son la principal fuente de acción del fortalecimiento y éxito de una institución (Consuelo-Bravo, Sarmentero-Bon, Gómez-Figueroa, & Falcón, 2018).

Muchas acepciones giran en torno al CO, Barnard (1971) manifiesta que por una extrema colaboración de las personas se consideran un elemento importante de su organización, mientras que Chiavenato (2009) afirma que el comportamiento organizacional es un engranaje de acciones que fluctúan entre las personas y a su vez incide en el resultado de las empresas, de modo que ambas posturas coinciden en el involucramiento de los trabajadores hacia la sociedad laboral.

Otra postura muy interesante de Vera-Salas & Gálvez (2016), es el análisis que realiza sobre el CO del Ciudadano que gira en torno al trabajo que desarrollan las personas de una forma desinteresada sin esperar recompensa alguna, esto pone a Morejón (2018) en una posición muy similar cuando menciona que los trabajadores

se comprometen poniendo en primer plano los valores.

Para el estudio de esta variable existen características necesarias que influyen positivamente en el compromiso de los individuos hacia su institución, como una buena comunicación cimentada en una escala de valores, ambas permiten que sus miembros desarrollen compromisos y sepan elegir lo que es o no correcto en su accionar (Morejón, 2018).

Cabe destacar que los enfoques del CO según Chiavenato (2009), se presentan en tres niveles que interactúan entre sí y van de menos a más como la relación que tienen las personas con su organización, es decir, como el individuo pone de manifiesto sus diferencias individuales para el beneficio de la institución; un plano intermedio conformado por los grupos de trabajadores que benefician a la organización como equipo y por último la interacción de todos los miembros integrándose como un sistema global que permite a la empresa desarrollarse de manera exitosa (pág. 11).

Con este criterio coinciden Robbins y Newstrom con ligeros matices, el primer autor considera los mismos niveles de comportamiento organizacional con una perspectiva más empresarial fijándose en la productividad de la empresa mientras que Newstrom agrega dos niveles con enfoques basados en las relaciones interpersonales sea esta en grupo o de manera personal.

De esta forma el estudio del Comportamiento Organizacional promueve un buen desarrollo de las interacciones entre sus empleados, el CO ofrece muchas ventajas en la realización de los individuos en su crecimiento profesional, mantiene una buenas relaciones entre sus miembros, mejora la comunicación y desarrolla lazos afectivos con la empresa y sus miembros; pero existe el riesgo de que esta entrega al trabajo se convierta en una desventaja cuando el individuo olvida sus aspiraciones y no va en un crecimiento paralelo con la entidad a la que pertenece (Madero-Gómez & Olivas-Luján, 2016).

Al explicar como el CO beneficia el espacio donde confluyen varias personas que poseen diferentes intereses en sus ámbitos laborales, esto favorece el desempeño del líder en la conducción de esa sociedad, que cada día exige crear ambientes que permitan a sus miembros trabajar en armonía y con responsabilidad respetando a sus pares y autoridades (Génesi, Romero, & Tinedo, 2011).

El Comportamiento Organizacional en las Instituciones Educativas

En las Instituciones Educativas es necesario instaurar un comportamiento organizacional, Pérez-Cepeda (2016), afirma que la conducta de las personas esta cimentada por una cadena de valores siendo un factor predominante en el buen desarrollo de las organizaciones (pág. 21).

Por tal razón, definir un modelo de Liderazgo encausará el trabajo del directivo que busca promover entre sus miembros el desarrollo de habilidades individuales que luego se proyecten en el trabajo en equipo fortaleciendo toda la estructura organizativa de la Institución Educativa, considerando al **Liderazgo Transformacional** como el modelo más idóneo que deben acogerse los directivos, es un liderazgo muy marcado y acorde a las tendencias de la sociedad para realizar un trabajo dinámico entre los docentes del plantel que dirige fortaleciendo los compromisos adquiridos entre sus miembros (Almas, Chacón-Fuertes, & Pérez-Muñoz, 2020, pág. 126).

Ambas variables están intrínsecamente relacionadas, la variable independiente representa la causa, es decir que "El Liderazgo Transformacional". La variable dependiente expresa el efecto del presente trabajo de investigación que el "Comportamiento Organizacional" en los docentes de una institución educativa.

Su relación de causalidad esta dada por la influencia de la variable dependiente sobre la independiente; es decir, con la implementación del estilo de Liderazgo Transformacional por parte del directivo y el Comportamiento Organizacional en la Institución Educativa será

notable.

Modelo de Liderazgo Transformacional

En la presente investigación la aplicación del Liderazgo Transformacional en la actualidad no involucra solamente al líder o directivo sino también a las personas con las que se relaciona en su entorno; es decir, sus compañeros, sus seguidores.

Si bien es cierto que el liderazgo transaccional se basa en las recompensas por desempeño o por la consecución de objetivos, el Liderazgo Transformacional se desarrolla dentro de una dinámica social que se caracteriza por el interés de sus miembros en cumplir sus obligaciones con la empresa, dentro de un clima organizacional propicio para alcanzar el éxito en lo personal, profesional e institucional (Mita, Camacho, Corso, Escalier, & Reynaga, 2015, pág. 625).

Como características de este modelo de Liderazgo podemos mencionar:

- El aporte del trabajador es de vital importancia para los intereses de la empresa
- El líder se preocupa por el bienestar de sus empleados
- El colaborador es estimulado y apoyado para su mejoramiento profesional
- Existe comunicación asertiva entre el líder y sus trabajadores.
- Es notable el empoderamiento de los colaboradores.
- Los logros empresariales involucran al empleado.

El Liderazgo Transformacional obedece a un cambio de perspectiva en donde se involucran todos los actores de una organización, despojándose de sus aspiraciones personales para trabajar por el bien común quienes bajo la conducción del líder aúnan esfuerzos logrando que esta transformación se manifieste de forma natural en este proceso de cambios en donde

cada miembro fortalece las relaciones con esta interacción (Pérez-Ortega, Jiménez -Valdez, & Romo -Morales, 2017, pág. 51).

Según Jaramillo-Benavides & Fierro-Ulloa (2016) se puede estudiar el Liderazgo Transformacional desde dos puntos de vista, la primera orientada al desempeño del líder quien se muestra proactivo acorde a las tendencias educativas actuales y la segunda a la organización de las personas que tiene a su cargo motivándolas a seguir adelante en la búsqueda de nuevas herramientas pedagógicas que serán de gran utilidad para las próximas generaciones (pág. 130).

En el ámbito educativo el Liderazgo Transformacional se manifiesta a través de un directivo preparado, inteligente, proactivo, capaz de influir de una manera positiva en sus docentes para alcanzar los logros institucionales. Bajo este modelo de liderazgo, la gestión de la máxima autoridad del plantel tiene relación con el comportamiento organizacional, aprendizaje y formación continua del docente sumado a una constante propuesta de cambio e innovación de los procesos en la institución educativa que permita satisfacer las demandas de la comunidad (Sardon-Ari, 2017, pág. 296).

El Liderazgo Transformacional es un modelo que todo directivo debe asumir empoderando a su personal o colaboradores en el compromiso de brindar un servicio de calidad a la comunidad educativa.

Metodología

Esta investigación se ubica en el paradigma interpretativo con un enfoque **cuantitativo - cualitativo** porque los datos obtenidos nos permiten conocer numéricamente el nivel de compromiso de los docentes. Metodológicamente se desarrolló una investigación descriptiva con enfoque mixto, integrando la investigación cualitativa de carácter fenomenológico con la cuantitativa, para comprender la realidad de la Institución Educativa objeto de estudio desde la mirada de los directivos y docentes. De acuerdo al nivel de la investigación es descriptivo al

querer encontrar las razones del comportamiento organizacional y sus consecuencias.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los métodos empíricos experimentales: **El método de la observación simple**, puesto que no se requiere de mayor intervención de la persona que está realizando la observación de manera neutral. **El método de las escalas** que permite presentar los resultados a través de tablas asignando un valor a diferentes magnitudes, pero con el mismo tema de estudio. En esta investigación se aplica la escala de Likert (encuesta al personal docente). Como último **método el criterio de expertos** muy necesario cuando se realiza una investigación mixta puesto que ofrece una visión más amplia de los profesionales que a través de su experiencia han recabado un cúmulo de vivencias desde sus respectivos roles.

Los métodos teóricos aplicados en esta investigación son: **El sistémico estructural** que permite analizar los problemas sociales del centro educativo y cuál es la visión que los docentes tienen de la estructura jerárquica del sistema; para ello se consideran todos los desacuerdos que servirán para generar soluciones al problema. El método **Inductivo-Deductivo** que a través de las respuestas dadas en las encuestas se realizó inferencias de las variables aplicadas y así obtener las conclusiones y el método de la **Modelación científica** que ayuda a generar la respuesta más acertada en el tipo de liderazgo que se desea proponer en la institución educativa.

Como instrumento de medida, se utilizó un cuestionario *Microsoft Forms* (ver anexo A) enfocado con 3 constructos de CO, para medir estos constructos se elaboraron 18 ítems, clasificados en 3 dimensiones: Emotividad, Diálogo y Participación grupal; en la obtención de los datos se utilizó la herramienta estadística del coeficiente *Alfa de Cron Bach*, se realizó un análisis factorial exploratorio para sustentar la validez y confiabilidad del instrumento aplicado, así como el análisis de varianza y correlación. El cuestionario se diseñó con escala de asignación de Likert de 5 puntos, en donde 5 es “totalmente de acuerdo” y 1 “totalmente en desacuerdo”. La

confiabilidad del instrumento es buena 0.60.

Para obtener los datos que dan sustento a nuestra investigación, se aplicó el cuestionario a 15 hombres y 15 mujeres del centro educativo, previamente se solicitó el respectivo consentimiento (ver anexo B) seleccionado de forma anónima para que sus respuestas sean veraces.

La entrevista (ver anexo C) también fue parte de esta metodología para dar mayor sustento a esta investigación la cual fue orientada a dos directivos de prestigiosas Instituciones Educativas de la ciudad de Guayaquil.

Es muy importante definir como estrategia el modelo de liderazgo, que consiste en brindar al directivo un recurso para la correcta dirección del centro educativo apoyado por el trabajo en conjunto de su personal docente, en caso de no existir sinergia entre sus miembros difícilmente se podrá ofertar un servicio de calidad. También se debe considerar que desarrollar un estudio del Comportamiento Organizacional de los docentes de la Institución Educativa permite comprender la interacción que el individuo tiene hacia el establecimiento y el líder logrará encontrar el camino más viable para encausar su gestión de manera asertiva.

Con el análisis de la información obtenida se determina que el modelo de **Liderazgo Transformacional** es el más viable de acuerdo al perfil que un directivo debe poseer para ejecutar su gestión en beneficio de la comunidad educativa y así dirigir con responsabilidad y asertividad el conglomerado humano que está a su cargo.

Es así, como este modelo de liderazgo favorece las relaciones laborales entre los docentes y el directivo lo que evidencia la proactividad de los actores educativos en la ejecución y el cumplimiento de sus obligaciones para beneficiar a la organización educativa para fortalecer el bienestar institucional.

De esta manera, se propone que el directivo de la institución educativa aplique el modelo de

liderazgo transformacional y permite renovar al líder con nuevas posturas que ayudan a mejorar el comportamiento organizacional de los docentes en la promoción de conductas propositivas que permiten el logro de los objetivos de la organización.

Resultados y Discusión

En los resultados de esta investigación se utilizó la Correlación de Pearson para valorar la incidencia entre las variables que demuestra una correlación directa entre los varones y las mujeres (0.63) para el estudio de la **Emotividad**, y estas variables de acuerdo al análisis del coeficiente de Determinación indica que la relación lineal aparte de ser directa es débil (0.40), es decir, que existen muchos criterios diferentes en cuanto al liderazgo y las mujeres están más identificadas afectivamente con la institución, sienten mayor compromiso en las actividades hacia la institución y tienen una opinión diferente ante las disposiciones emanadas por el directivo; para la dimensión del **Diálogo** la correlación es directa (0.99), una relación correcta, directa y casi perfecta esto es que los hombres y las mujeres tienen buenas estrategias para y los resultados obtenidos en la Determinación lineal entre las variables es Muy Fuerte (0.97). En la última dimensión que es **Participación grupal** la fluencia de las variables existe una correlación inversa casi perfecta mientras que en la determinación lineal los hombres tienen una percepción muy diferente a las mujeres sobre las actividades grupales mientras que la Determinación lineal entre las variables es Muy Fuerte (0.96)

Con estos datos obtenidos de la matriz transpuesta (ver anexo D) en la medición general se obtuvo 0.81 que corresponde a una notación alta, se encontró que la relación entre hombres y mujeres reaccionan de manera directa en la emotividad hacia la institución, compañeros de trabajo y directivo pero las mujeres están más comprometidas con la misma; se observa un buen diálogo entre los docentes y su directivo y en las participaciones grupales los hombres no se sienten muy involucrados.

Tabla 1

Alfa de Cron Bach de las dimensiones y correlación

Dimensiones	Hombres	Mujeres	(r)
Emotividad	0.63	0.40	0.68
Diálogo	0.99	0.97	0.66
Participación grupal	-0.98	0.96	0.69

Como parte de esta investigación se consideró entrevistar a dos prestigiosas autoridades que prestan sus servicios como directivos en Instituciones Educativas, tanto fiscal como particular con cada una de las variables en estudio. La información recabada proporcionó los siguientes resultados sobre Liderazgo:

Los líderes son personas innatas que encuentran las soluciones de acuerdo al contexto en que se desarrollan.

Un liderazgo es más prometedor cuando se pone al servicio de una comunidad.

Los mejores resultados a la hora de ejercer un liderazgo es cuando tienen como base los objetivos y las metas a cumplir.

Las preguntas abordadas con el tema del Comportamiento Organizacional aportaron lo siguiente:

Un verdadero liderazgo promueve un CO positivo, en donde el ejemplo de manera genuina marca la diferencia.

Los intereses personales de cada miembro de una institución deben alinearse a los intereses de la institución.

Los directivos deben ser visionarios, reconociendo el punto de partida y a donde quieren llevar a la institución que tienen a su cargo.

Conclusión

En este trabajo se generó el modelo de Liderazgo Transformacional como estrategia para propiciar el Comportamiento Organizacional en la Institución Educativa. La aplicación de este estilo de liderazgo le permite al directivo trazar el rumbo hacia el éxito de la organización, teniendo como bases sólidas su capacidad y habilidades para transmitir a su personal confianza, seguridad y optimismo; comprometiéndose mutuamente a ser un aporte fundamental para el desarrollo de la institución.

Gracias a esta investigación se pudo conocer que la emotividad y el diálogo están bien direccionadas por el directivo del plantel, no así la participación grupal cuyas falencias se reflejan en los datos obtenidos. Se recomienda planificar actividades para fomentar el trabajo colaborativo, donde el directivo pueda escuchar y conocer los puntos de vista, las ideas y los aportes de sus colaboradores para solucionar un determinado problema en la institución.

La contribución de este estilo de Liderazgo consolida la aplicación de los procesos en cuanto al manejo de las Instituciones Educativas en un ambiente de armonía comprometiéndose a todos sus miembros en el desarrollo y crecimiento de la Comunidad Educativa para brindar un servicio de calidad a través del empoderamiento de todo su personal docente.

Una de las principales funciones del directivo es lograr el empoderamiento del personal en una Institución Educativa como valor fundamental para potenciar el rendimiento individual y colectivo, en un ambiente de armonía, satisfacción y confianza que contribuya a alcanzar altos niveles de efectividad en el cumplimiento de su trabajo.

Referencias bibliográficas

Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers' Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Psychosocial Intervention*,

29(3), 125-132.

Álvarez-Silva, L. A. (Diciembre de 2018). Reseña del «Comportamiento Organizacional. Administración de personas y organizaciones». *Podium*(34), 89-92.

Barnard, C. I. (01 de enero de 1971). *The Functions on the Executive*. Obtenido de Harvard University Press: <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674328037>

Caro-Valverde, M. T. (01 de enero de 2018). La comunicación argumentativa en la Sociedad del Conocimiento, clave del liderazgo distribuido para un cambio educativo desde el desarrollo profesional. *Revista de Educación a Distancia*, 56(8), 01-30.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México: McGrawHill Educacion.

Consuelo-Bravo, C., Sarmentero-Bon, I., Gómez-Figueroa, O., & Falcón, O. (enero-abril de 2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 92-100.

Del Salto-Zurita, V. A., Fernández-Lara, A. I., & Pachar-Puga, M. d. (05 de 01 de 2019). El liderazgo educativo y el desempeño docente: un estudio etnometodológico de la realidad ecuatoriana. *Ciencia Digital*, 3(1), 257-271.

Escandón-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (abril-junio de 2016). Influencia de los Estilos de Liderazgo en el desempeño de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145.

Ferrer-Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 11(1), 102-114.

García-Solarte, M. (2015). Formulación de un

- modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Scielo*, 11(1), 60-79.
- Génesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento humano en la Instituciones Educativas. *Negotium*, 18(7), 102-128.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). Obtenido de Journal of Work and Organizational Psychology: <http://www.elsevier.es>
- Jaramillo-Benavides, V. E., & Fierro-Ulloa, I. J. (diciembre de 2016). Análisis del Liderazgo Transformacional y su Importancia en los tiempos de crisis. *Podium*(30), 97-119.
- Madero-Gómez, S. M., & Olivas-Luján, M. R. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*(32), 51-59.
- Mita, E., Camacho, G., Corso, G., Escalier, S., & Reynaga, C. (junio de 2015). Influencia del liderazgo transformacional en el clima Organizacional de las Carreras de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. *Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(11), 623-634.
- Molina-Sabando, L. A., Briones-Véliz, I. B., & Arteaga-Coello, H. S. (octubre de 2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510.
- Morejón, M. (30 de octubre de 2018). Comportamiento organizacional: Análisis a partir de su aplicación en la Administración Pública. *Enfoques*, 16(29), 17.
- Pérez-Cepeda, M. (enero-marzo de 2016). La Conducta Organizacional ¿Es necesario instaurar el código de conducta organizacional? *Revista Empresarial, ICE-FEE-ECSG*, 10(1), 21-26.
- Pérez-Ortega, G., Jiménez -Valdez, G. L., & Romo -Morales, G. (enero-junio de 2017). Caracterización del Liderazgo Transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *Entramado*, 13(1), 48-61.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Salvador-Moreno, J. E. (30 de 12 de 2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. *San Gregorio*, 1(35), 157-172.
- Sardon-Ari, D. L. (septiembre de 2017). Liderazgo transformacional y gestión Escolar en instituciones educativas. *Rev. Investg. Altoandin*, 19(3), 295-304.
- Smit, B. (1 de julio de 2018). Expanding Educational Leadership Theories through Qualitative Relational Methodologies. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 11(22), 75-86.
- Vera-Salas, L., & Gálvez, P. (octubre-diciembre de 2016). Comportamiento Organizacional Ciudadano o Síndrome del buen soldado. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 10(4), 44-50.