



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo directivo y el clima institucional en la I.E 6038  
“Ollantay”, Pamplona alta S.J.M, 2011**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en educación con mención en docencia y gestión educativa**

**AUTORES:**

Br. Aurelia Tito Tito

Br. Elena Condori Pumallocla

**ASESORA:**

Dra. Paula Viviana Liza Dubois

**SECCIÓN**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

PERU - 2018

Página del Jurado

---

Dr. Flores Sotelo William  
Presidente

---

Dr. Jara Aguirre Chantal  
Secretario

---

Dr. Yolvi Ocaña Fernández  
Vocal

## **Dedicatoria**

A nuestras familias que siempre confiaron en nosotras y nos apoyaron incondicionalmente. Y que estuvieron pendientes de nuestros actos: se alegraron con nuestros éxitos y se entristecieron con nuestros fracasos. Por ello este trabajo es para ellos por todo lo que nos han brindado en la vida.

### **Agradecimientos**

A la Universidad César Vallejo, que nos acogió en sus aulas y nos formó como profesional en educación. A nuestros profesores, de quienes hemos aprendido con gran ahínco. A nuestros compañeros, quienes han pasado a ser parte de nuestra vida.

### Declaración de autoría

Yo, Aurelia Tito Tito, identificada con DNI N° 02045619 y Elena Condori Pumalloclla identificada con DNI N°09408137, estudiantes del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, y con la tesis titulada: “Liderazgo Directivo y el Clima Institucional en la I.E 6038 “Ollantay” de Pamplona alta san Juan de Miraflores-2011”, declaramos bajo juramento que:

- 1) La tesis es de nuestra autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha: Los Olivos 29, de Enero del 2011.

Firma.....

Nombres y apellidos: Aurelia Tito Tito

DNI: 02045619

Nombres y apellidos: Elena Condori Pumalloclla

DNI: 09408137

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Pongo a su disposición la tesis titulada “Liderazgo Directivo y el Clima Institucional en la I.E 6038 Ollantay de Pamplona alta san Juan de Miraflores-2011”. En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el grado académico de magister en educación de la Universidad “Cesar Vallejo”.

La importancia del liderazgo directivo se asume como el ejercicio práctico de una persona que asume y ejecuta las obligaciones y roles establecidos por normas legales, sociales que rigen el desempeño eficiente y eficaz de nuestras instituciones educativas en el Perú.

Se trata de Intentar predecir la eficacia del Liderazgo Directivo y el Clima Institucional en los diferentes contextos de acuerdo a su complejidad. Es por ello que se ha analizado descriptivamente la correlación entre ambas variables. El estudio se enmarca dentro de la modalidad de investigación de campo de tipo correlacional. En este sentido, la investigación está estructurada en siete (7) capítulos:

- I : Introducción de la investigación.
- II : Marco metodológico.
- III : Resultados.
- IV : Discusión de los resultados.
- V : Conclusiones.
- VI : Recomendaciones.
- VII : Referencias.

Los apéndices

Espero, señores miembros del jurado, esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Las autoras.

## Índice de contenido

	Pág.
PÁGINAS PRELIMINARES	ii
Página <i>Dr. Flores Sotelo William</i>	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Resumen	xi
I. Introducción	1
1.1. Realidad problemática	2
1.2. Trabajos previos	4
1.2.1 Trabajos previos internacionales	4
1.2.2 Trabajos previos nacionales	6
1.3 Teorías relacionadas al tema	8
1.4. Formulación del problema	42
1.4.1. Problema general	42
1.4.2. Problema específico	42
Problema específico 1	
Problema específico 2	
Problema específico 3	
1.5 Justificación del estudio	43
1.5.1 Justificación científica	43
1.5.2 Justificación pedagógica	43
1.5.3 Justificación legal	43
1.6. Hipótesis	43
1.6.1 Hipótesis general	44
1.6.2 Hipótesis específicas	
Hipótesis específicas 1	
Hipótesis específicas 2	
Hipótesis específicas 3	
1.7 Objetivos	44
1.7.1 Objetivo general	44

1.7.2 Objetivo específico	44
II Método	45
2.1 Diseño de investigación	46
2.2 Variables	48
2.2.1 Variable 1	48
2.2.1 Variable 2	48
2.2.3 Operacionalización de variables	48
2.3 Población, muestra	46
2.3.1 Población	46
2.3.2. muestra	50
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y fiabilidad	50
2.4.1. Tecnicas e instrumentos de recoleccion de datos	52
2.4.2 validez y fiabilidad	51
2.5 Metodos de análisis de datos	52
III. Resultados	54
3.1 Resultados descriptivos	54
3.2 Prueba de hipótesis general	63
IV. Discusión	68
V. Conclusiones	71
VI. Recomendaciones	73
VII. Referencias	75
Anexos	80
Anexo 1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: Instrumento de la v1 y v2	
Anexo 3: Validación del instrumento	
Anexo 4: Base de datos	
Anexo 5: Confiabilidad del instrumento	



**Índice de tablas**

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable liderazgo directivo	48
Tabla 2. Operacionalización de la variable clima institucional	49
Tabla 3. Población de docentes	50
Tabla 4. Validación de juicio de expertos	51
Tabla 5. Coeficiente de confiabilidad de la Variable: liderazgo directivo	52
Tabla 6. Coeficiente de confiabilidad de la Variable: Clima institucional	52
Tabla 7. Resultados de liderazgo directivo	55
Tabla 8. Resultados de la dimensión carisma	56
Tabla 9. Resultados de la dimensión comunicación	57
Tabla 10. Resultados de la dimensión capacidad administrativa	58
Tabla 11. Resultados del clima institucional	59
Tabla 12. Resultados de convivencia positiva	60
Tabla 13. Resultados de resolución de conflictos	61
Tabla 14. Resultados de niveles de motivación	62
Tabla 15. Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman de liderazgo directivo y clima institucional	63
Tabla 16. Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman de liderazgo directivo y niveles de motivación	64
Tabla 17. Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman de liderazgo directivo y resolución de conflictos	65
Tabla 18. Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman de liderazgo directivo y convivencia positiva	66

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Liderazgo directivo	70
Figura 2. Dimensión carisma	71
Figura 3. Dimensión comunicación	72
Figura 4. Dimensión capacidad administrativa	73
Figura 5. Clima institucional	74
Figura 6. Convivencia positiva	75
Figura 7. Resolución de conflictos	76
Figura 8. Niveles de motivación	77

## Resumen

La investigación, ha dado respuesta al problema: ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la institución educativa 6038 “Ollantay” de Pamplona Alta San Juan de Miraflores, 2011? El objetivo general fue: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y clima institucional en la institución educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M., 2011.

La metodología empleada para la elaboración de esta tesis sigue el enfoque cuantitativo. La investigación es de tipo básica, con un nivel correlacional, con un diseño de la investigación no experimental de corte transversal. La población estuvo compuesta por 106 docentes que pertenecen a la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta que se encuentran ubicados en S.J.M. Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

Entre los resultados más importantes obtenidos con la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación directa entre el liderazgo Directivo y el Clima Institucional, hallándose una correlación positiva alta de 0,514 con un valor de significancia (bilateral)  $p = 0,000$ ; lo cual indica que existe correlación directa entre liderazgo directivo y el clima institucional.

*Palabras claves: Liderazgo Directivo, Clima Institucional.*

### **Abstract**

Research, has responded to the problem: What is the relationship between management leadership and institutional climate in the school 6038 Ollantay of Pamplona Alta San Juan de Miraflores, 2011? The general objective was: To determine the relationship between management leadership and institutional climate in the school of Pamplona Alta Ollantay 6038 San Juan de Miraflores, 2011.

The methodology used for the preparation of this thesis follows the quantitative approach. Research is basic type, with a correlational level, with a design of experimental investigation of cross section. The population consisted of 106 teachers belonging to the Educational Institution 6038 "Ollantay" of Pamplona Alta are located in San Juan de Miraflores. The survey technique was applied and the instrument was the questionnaire.

Among the most important results obtained with the statistical test of Rho Spearman shown that there exists a direct relationship between the Steering leadership and institutional climate, being a high positive correlation of 0.514 with a value of significance (bilateral)  $p = 0.000$ ; which indicates that there is direct correlation between managerial leadership and institutional climate.

*Keywords: Senior Leadership, Institutional Climate.*

## **I. Introducción**

### 1.1. Realidad problemática

De lo expresado se puede decir que es un problema producto de una estructura organizativa rígida, poco transparente a los cambios y con un alto grado de desorganización, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en las instituciones educativas. Desde una perspectiva más institucional las conducciones de las instituciones educativas públicas están en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de dichas instituciones. Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los gerentes educativos, como líderes, son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtengan los objetivos y alcancen las metas propuestas, por cuanto carecen o poseen poca información o preparación para el manejo del sistema educativo, por lo que, no pueden rendir adecuadamente. Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías inherentes al cambio, la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, el liderazgo, etc. han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente burocráticos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener. Esta imprecisión o cumplimiento a medias del rol gerencial de los directores, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un liderazgo directivo y el desempeño docente armónico y eficiente.

Asamblea Nacional de Educación (1998) había considerado la existencia de dificultades en el cumplimiento de las actividades gerenciales, por cuanto en la realidad escolar suele darse una escasa correspondencia entre el desempeño laboral de los directores y las funciones que verdaderamente deben cumplir”, además constantemente se asume un trabajo individual, con toma de decisiones propias de un estilo autocrático, las cuales, lejos de ayudar al

desarrollo y crecimiento de la institución, generan procesos ineficaces e ineficientes, que dificultan el logro de los objetivos propuestos. (p. 4)

Por lo que, los directores escolares en su carácter de líderes, deben producir dos tipos de funciones: administrativas y pedagógico las cuales deben de asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de enseñanza aprendizaje, diseñar de políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales. En consecuencia, se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. Se infiere del planteamiento, que además de planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades de una organización educativa, el documento primario de un gerente es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la organización educativa. Tal situación requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas. A partir de los resultados proponer lineamientos para elevar su competitividad y sostenibilidad. No se percibe liderazgo directivo, el liderazgo pedagógico y su influencia en el clima institucional y por ende el desempeño laboral es muy bajo. Existe conflictos entre directivo, docente y administrativo y esto repercute en los estudiantes en cuestiones de enseñanza aprendizaje, no favorecen el talento, desarrollo humano y el bienestar social, no se interesan por la calidad, tampoco promueven el desempeño laboral, ni existe una planificación estratégica, por consiguiente ejercen una dirección tradicional. La mayoría de docentes no se preocupan por actualizarse y no participan en cursos de capacitación, por lo cual su desempeño es desfavorable y no se obtienen buenos resultados. Se visualiza perfiles de directivos que no son líderes, que corresponden a directores insuficientes. Las características comunes en su deficiencia en la dimensión de liderazgo, recordemos que un director cumple con el mínimo indispensable en la dimensión de liderazgo, si logra salvaguardar un mínimo de unidad y confianza mutua. Este mínimo, es el modo justo de usar el poder que posee alrededor de la UGEL N° 01 existen directores que no cumplen con las expectativas de asumir el cargo, carecen de cualidades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo y no ha

adquirido virtudes humanas. Tirano, o sea de alta capacidad estratégica pero deficiente talante ejecutivo de líder, tiene fuerza y empuje, pero no tiene principio, cuando estos perfiles predominan, la gestión de cambio se adentra en un laberinto de tácticas de negociación basadas en la fuerza o en la persuasión, es importante, la gestión que realiza el director en los Centros de Educación Básica de la UGEL 01, San Juan de Miraflores 2011, ser la persona que está en contacto directo con la comunidad educativa docentes, personal administrativo, alumnos, padres de familia, contexto y es él, quien va determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas de la colegio y del sistema educativo, para ello deberá cumplir con todas las tareas encargadas y encomendadas para la búsqueda de la calidad educativa. Importante que el director escolar desarrolle todo su empeño, destrezas, habilidades, conocimientos y el liderazgo directivo para poder cumplir su gran labor. Sin embargo la institución educativa eminente es impulsar el cambio que requiere los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica estructura organizacional, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativo en los estudiantes y la sociedad. En ese sentido se ha considerado formular los siguientes problemas que han dado inicio al proceso de investigación:

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1 Trabajos previos internacionales**

Contreras, Jiménez (2016) desarrolló la tesis titulada *“El liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención” en la Universidad de Bogotá D.C.* fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. Para tal fin se desarrolló un estudio descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), respectivamente. La aplicación de estos instrumentos se realizó de forma colectiva, para lo cual se trabajó con los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del Colegio,



que constituyeron el grupo estudiado. Para el caso de los educandos, los test se aplicaron con previo consentimiento de los padres. De acuerdo con los resultados, el Colegio estudiado denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de Clima Organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria. La comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica.

Raxuleo (2014) en su tesis titulada: "*liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*" (estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de institutos de educación básica del distrito escolar no. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, c. a.)). El liderazgo efectivo y el buen desempeño pedagógico docente son los dos factores más determinantes en la calidad del proceso educativo. Este estudio es de tipo descriptivo correlacional y tuvo como objetivo principal, describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 237 sujetos, de los cuales 9 son directores, 70 docentes y 158 estudiantes del grado de tercero básico de los institutos del Distrito Escolar No. 07 -06-03, con sede en aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán del departamento de Sololá. Para la obtención de los datos se utilizó la técnica de la encuesta en la que se aplicaron 3 cuestionarios de investigación. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, estratificado o de afijación proporcional para estimar la cantidad de estudiantes encuestados por instituto. Estadísticamente, se aplicó la Fiabilidad de Proporciones y la Correlación de Pearson. El estudio demostró que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.

Lozado (2013) es tu tesis titulada: *El Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba Ecuador*. El Objetivo de este trabajo de grado consiste en determinar el impacto que tienen los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba Ecuador. La metodología

del enfoque de la investigación es mixto cualitativo-cuantitativo el alcance del mismo es de tipo descriptivo correlacional ya que se propone especificar las características del clima institucional y los tipos de liderazgo. Concluyendo que los estilos de liderazgo que se practiquen en la educación educativa inciden en el ambiente institucional ya que existe una relación directa entre el elemento humano y su bienestar la puntuación obtenida en cada grupo de informantes deja entrever que la percepción difiere según el grupo.

Gomez (2013) en su tesis titulada: *Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional de la Universidad abierta Interamericana de Buenos Aires*, El diseño del trabajo es descriptivo con abordaje cuantitativo, el mismo que se establecerá sobre la base de los resultados obtenidos en la entrevista a los directivos y docentes del nivel secundario de una institución de gestión privada. Cuyo objetivo es analizar la percepción de los directivos y docentes sobre la incidencia del estilo de gestión escolar del equipo de conducción en el clima institucional en una escuela de nivel secundario, concluyendo que un estilo es un proceso activo que probablemente muestre diferencias en el transcurso del desarrollo de las funciones de la dirección. En cuanto a los estilos de gestión escolar vinculados a los equipos de conducción, durante el trabajo de campo se observó que los directivos tienen una presencia visible y activa. Los mismos que tienen relaciones cordiales con todo el personal.

### **1.2.2 Trabajos previos nacionales**

Gonzaga (2015) en su tesis titulada: *“El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N° 15513 “Nuestra Señora de Guadalupe” Talara”*, cuyo propósito es que las instituciones educativas sean eficaces, obtengan estándares superiores de procesos de aprendizaje y promuevan compromisos con sus resultados. Una escuela eficaz es una escuela que aprende y tiene por único fin los logros de aprendizajes de los alumnos. Por tanto, el éxito de una institución va de la mano con el desarrollo de habilidades, el crecimiento personal y la confianza que se establece entre docentes y directivos de una institución. El estudio del liderazgo desde el ámbito educativo toma relevancia, ya que se considera que el éxito de las instituciones educativas se ve

relacionado con el liderazgo que los directivos de una institución desarrollen. En esa medida, las instituciones educativas ensayan propuestas de gestión tanto pedagógicas como institucionales, demandando de quienes dirigen capacidades gerenciales y de liderazgo. Es así, que la forma de conducir, orientar, guiar, motivar y visionar requiere de estilos diversos de liderazgo. La mayoría de investigaciones de todos los modelos de liderazgo como en el caso de Burns, Bass, Avolio y Leithwood se han constituido en base a estudios posteriores. Sus fundamentos teóricos están desarrollados en el documento del Marco de Buen Desempeño del Directivo y Marco de Buen Desempeño Docente enviados por el Ministerio de Educación para su aplicación en las instituciones educativas.

Castro (2015) en su tesis: *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara*". El objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Directivo y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional.

León (2015) en su tesis titulada: *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima*, El diseño de la investigación es transaccional, correlacional, causal bivariada, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos, se aplicó a las 27 personas de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis

investigadas al aplicar la fórmula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p\_ valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel de correlación muy alta, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

Las investigaciones sobre liderazgo en las décadas de 1920 y 1930 se enfocaban en aislar los rasgos de los líderes, es decir, las características que diferenciarían a los líderes de los no líderes. Algunos de los rasgos estudiados incluían estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, fluidez de discurso y sociabilidad. A pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, fue imposible identificar un conjunto de rasgos que siempre diferenciara a un líder (la persona) de un no líder. Quizás era un tanto optimista pensar que podrían existir rasgos consistentes y únicos que aplicarían universalmente a todos los líderes efectivos, sin importar si estaban a cargo de Toyota Motor Corporation, el Ballet de Moscú, de Francia, de un colegiado local de Alfa Ji Omega, de Ted's Malibu SurfShop, o de la Universidad de Oxford. Sin embargo, los intentos posteriores por identificar los rasgos normalmente asociados con el liderazgo (el proceso, no la persona) tuvieron más éxito.

#### **Marco teórico**

##### **Liderazgo Directivo**

En el contexto educativo la función del director se centra mayormente en la dirección de la institución y el liderazgo curricular, el director es considerado como el líder de cambio y la calidad educativa. El liderazgo del director es un factor determinante en la mejora de lo que acontece en la escuela y un factor que incide en el desarrollo de la institución y el aprendizaje de los alumnos. En el estilo directivo el líder asume el papel principal al explicar a cada empleado que tarea debe de llevar a cabo, que plan de acción debe de aplicar, cuando debe de realizar esta tarea y en que lugar. Con instrucciones claras sencillas.

Liderazgo: Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores.

Likert y la Universidad de Michigan define sobre los modelos de liderazgo: Explotador autoritario: poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas, comunicación descendente, la responsabilidad la lleva la alta dirección.

Benevolente - autoritario: Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo, comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.

Consultivo: Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.

Grupo participativo democrático: Confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal, la toma de decisiones es en grupo.

Para Castillo (2010) Ya en pleno siglo XXI, liderar, crear estrategias y hacer realidad el cambio son las primeras obligaciones de un líder ejecutivo, aquella persona que es capaz de asumir riesgos y llevar a cabo lo que otros no están dispuestos a realizar. En la España que nos ha tocado vivir, y ante el reto de desarrollar de forma sostenible las organizaciones, los empresarios y directivos se encuentran sometidos a una constante presión desde diferentes frentes que les obliga no sólo a sistematizar cada vez más la forma de trabajar en el día a día, sino también a buscar continuamente mejores métodos para hacer planes de futuro (P-7)

Según Castillo (2010) La manera más efectiva de lograr lo mejor de las personas consiste en fomentar la confianza, el respeto, la escucha activa, la inspiración, el dar ejemplo, la concordancia entre la visión y los valores, así como estimular, educar, formar, aconsejar, cultivar la asunción de riesgos y la tolerancia a los errores, reconocer la creatividad y el genio, desarrollar el talento, despertar el

potencial latente, e incluso divertirse. Para liderar con efectividad una organización equilibrada, las líderes tienen que desarrollar muchas dimensiones diferentes dentro de sí mismos. Han de enfocar su vida y sus organizaciones desde un punto de vista mucho más holístico, asumiendo una amplia gama de cualidades, destrezas y comportamientos. Para que las líderes cambien hacia este nuevo concepto de liderazgo se requieren algunas capacidades, pero previamente es necesario superar las barreras internas y la resistencia al cambio. Para asumir el propio cambio l@s líderes deben comenzar con un espíritu de “puede hacerse”, y a continuación identificar a los “observadores críticos” y a sus “participantes partidarios”. Asimismo, deben gestionar el temor a lo desconocido y el miedo al fracaso, además de solicitar la aportación constructiva de todos y medir la evolución de su progreso en el cambio. (P-30)

A continuación, Schein (1998) denominó:

La motivación que inspira el líder.

La estimulación intelectual del líder pastor hacia sus seguidores.

El acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales.

La influencia ética del líder docente en los seguidores.

La tolerancia psicológica del líder docente. (p. 63)

Según Roja y Gaspar (2006) definió: La Red de Liderazgo Escolar tiene como objetivo fundamental contribuir al desarrollo de las competencias de liderazgo de los directores de centros escolares. Como lo ha demostrado la investigación educativa, la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos, principalmente para alumnos y alumnas que se desenvuelven en condiciones sociales, económicas y culturales altamente desfavorables. En América Latina y el Caribe, el principal desafío es cumplir la meta de Educación para Todos relacionada con ofrecer una educación de calidad. Para lograr este objetivo, X - Presentación estamos seguros que es de gran importancia desarrollar el liderazgo de los directores de escuela (p-10).

Pero, ¿qué es el liderazgo directivo? Antes de especificar qué hacen o no los directivos líderes escolares que logran resultados, conviene señalar brevemente

qué significa el término “liderazgo”. La palabra liderazgo no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead”. El verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. De allí la cercanía o familiaridad del término con otros como “héroe” o “rey”. Líder, conductor-liderazgo- conducción. Más específicamente, se puede establecer que el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos. Más adelante se aclarará por qué se indica que es “arte” y no “ciencia”. En estos términos, la definición de liderazgo cobra sentido hoy en día si se resuelve el siguiente problema: conducción presupone un “ir hacia” algún lado. (P 20)

La Red de Liderazgo Escolar tiene como objetivo fundamental contribuir al desarrollo de las competencias de liderazgo de los directores de centros escolares. Como lo ha demostrado la investigación educativa, la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos, principalmente para alumnos y alumnas que se desenvuelven en condiciones sociales, económicas y culturales altamente desfavorables. En América Latina y el Caribe, el principal desafío es cumplir la meta de Educación para Todos relacionada con ofrecer una educación de calidad. Para lograr este objetivo, X - Presentación estamos seguros que es de gran importancia desarrollar el liderazgo de los directores de escuela (P. 150)

Los directores y directoras de los centros escolares son los encargados de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los aprendizajes. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación. Por eso, sus funciones se deben abocar a una coordinación de la creación de climas de confianza y motivación. Esto se alcanzará a partir de una correcta comunicación para la acción, basada en conversaciones idóneas y efectivas. Sólo así, el directivo logrará que los miembros de la comunidad escolar tengan una gran convicción y entreguen sus mayores esfuerzos para cambiar su situación a partir de una aspiración colectiva. Los líderes escolares serán expertos observadores de las conversaciones que se

presentan en su entorno educativo y sabios en sus conversaciones. Sus peticiones y ofertas a los demás miembros de la comunidad serán claras y realistas. También, los directivos serán impecables en el cumplimiento de sus promesas y las de los otros. Finalmente, serán sabios en juzgar las situaciones y a las personas con fundamento y realizarán las declaraciones pertinentes para el cambio. (P-151)

Según Fernández (2007), definió:

“Las características del liderazgo directivo están relacionados con los comportamientos productivos del director”, es decir, son aquellas conductas del trabajo que contribuyen al logro de metas y tienden a la obtención y superación de los estándares de rendimiento de su personal dentro de los centros educativos, de esta manera si no hay un buen liderazgo la supervivencia y el éxito de las organizaciones estarían en riesgo”. (p. 67)

Los líderes directivos constituyen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más alto, mientras que proporcionan coyunturas para el crecimiento personal y profesional de cada empleado. Los diferentes estilos de gestión están más adecuados a las diferentes situaciones. Cuando se trata de la primera línea de supervisores de empleados con salario mínimo.

Teorías del liderazgo directivo de Bass y Burns. El modelo de liderazgo directivo de Bass (1981), "liderazgo directivo" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo directivo logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder directivo tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes directivos nos 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 como resultado del palo o la zanahoria, los líderes directivos nos 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.

El liderazgo directivo en la organización educativa actual

De esta manera Chiavenato (2011) sobre el liderazgo transformación en la organización educativa actual manifiesta:

A medida que la modernidad avanza, las organizaciones ponen de relieve paradigmas asociados al manejo y dominio de la tecnología que parece no tener freno y límite, afectando los estilos de vida en su interior; sin embargo, este no se presenta como el punto de interés más importante. Necesitamos contar con personas capaces de hacer frente a los nuevos e incesantes desafíos que forman parte de la mayor transformación de nuestra historia (p. 97).

En estos términos, la organización necesita transformarse, lo cual implica una conciliación continua y constante de sus miembros, tanto de manera individual como en la confluencia del vínculo que conforman. El liderazgo constituye un eje orientador y una herramienta de innovación y de flexibilidad al cambio, necesario de explicitarse en las distintas posibilidades que permitan lograr este fin.

Gómez (2002) sobre el liderazgo puede entenderse como:

La influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia, se orienta a un cambio voluntario por parte de los seguidores, en el modo de ver el mundo y de actuar en él. Siendo esto posible, el líder necesita tener algunas cualidades que puedan ser respetadas, admiradas y valoradas para producir la transformación orientada hacia el desarrollo o mejora de sus seguidores y que ponga de relieve sus intenciones en relación a los mismos (p. 105).

Flores (1998) plantea que: “El arte de un líder se entendería, en su habilidad no sólo de saber mostrar a sus seguidores las dificultades ya existentes, sino también, de saber enseñarles cómo caminar juntos para vencerlas y superarlas en el proceso de transformación que ello implica”. (p. 77)

Las organizaciones educativas de la Institución Educativa, encaminadas a cumplir objetivos de formación y desarrollo de las generaciones futuras y de las ya existentes, constituyen un contexto pertinente para la práctica del Liderazgo Directivo. Es posible que este tipo de liderazgo, represente una opción viable para reestructurar la constitución organizativa actualmente vigente en los modelos organizacionales, pudiendo adaptarlos a las nuevas situaciones y necesidades.

El liderazgo directivo como una opción de reestructuración de la Institución Educativa.

Gutiérrez (2003) manifiesta: “la Institución no puede rezagarse en prácticas desfasadas, que muchas veces corresponden a modelos del pasado, necesita analizar la realidad del contexto para conceptualizar sus modos de funcionamiento al interior, buscando mejorar sus efectos y lograr reconquistar su protagonismo e influencia”. (p.42)

Al respecto Fielden (1998) propuso el Liderazgo Directivo como alternativa para reestructurar la escuela desde una dimensión interna, extendiendo su influencia de cambio en los siguientes componentes:

Propósitos, producto del consenso y las expectativas de los miembros, como del alineamiento de una misma visión institucional.

Personas, requieren acompañamiento individual, encausado en su desarrollo profesional.

Estructura, implica la descentralización de responsabilidades, otorgando mayor autonomía a los profesores. Cultura, promueve la colaboración con fines de identidad institucional. (p.62)

Las personas, constituyen el foco de interés, el objetivo, sobre el cual conviene actuar; siendo el Liderazgo Directivo una herramienta ventajosa para su formación individual y colectiva como miembros que conforman una organización. Se necesita que el líder acompañe este proceso en forma cercana; comprometiéndose e interesándose por el desarrollo personal y profesional de sus seguidores.

### **Fundamentos Esenciales del Liderazgo Directivo**

Entre los fundamentos esenciales del liderazgo directivo, es importante señalar que el ejercicio de esta forma de liderazgo no deja de presentar dilemas y tensiones. Mientras, por una parte el director o directora del centro educativo, debe compartir el poder y la responsabilidad, implicando al profesorado y a la comunidad. Por otra parte, es quien tiene la responsabilidad última del funcionamiento de la escuela, en un contexto de creciente autonomía y competencia inter centros. Si su capacidad ejecutiva ha sido devaluada, tiene que combinar adecuadamente en un contexto inestable la presión para hacer las cosas y el apoyo para realizarlas.

Con base a ello, Bryman (2005), puntualiza que los fundamentos esenciales del liderazgo directivo “son aspectos básicos como la influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y la tolerancia psicológica”. (p. 79)

Donde el gerente educativo debe cambiar la cultura de una organización en función de su visión. Pero, ni un posible control “ideológico” de los miembros, ni la manipulación de la variable cultural, ni la imposición de la “visión” del director serían, en efecto, defendibles. Hay en estos factores, además de una concepción

jerarquizada de la vida escolar, una deficiente concepción de la cultura organizativa. Por otro lado, si bien la preocupación por incrementar la calidad de la enseñanza sigue vigente y se acentúa, no es menos cierto que la educación en valores es aún una preocupación mayor en las organizaciones educativas, ya están condicionados poderosamente los logros académicos y el normal funcionamiento del trabajo docente. Así, el trabajo del director y de los docentes en los centros se hace más complejo, adquiriendo mayor fuerza la preocupación por crear un proyecto educativo logrando interpretar a los distintos agentes educativos en torno a una visión compartida. Dicho esto, parece claro que el director debe asumir diferentes roles, adquirir mayor protagonismo e impulsar la dinamización de sus colaboradores.

### **Características del Liderazgo Directivo**

Las características del liderazgo directivo del director educativo juegan un papel importante dentro de las instituciones educativas, por cuanto desarrolla diferentes roles requiriendo de conocimientos necesarios para su desempeño profesional, estos conocimientos y habilidades son los elementos facultativos para el cargo, la cual a medida que logre alcanzar los objetivos propuestos, su liderazgo será efectivo y eficiente.

Según Fernández (2007), las características del liderazgo directivo:

“Están relacionados con los comportamientos productivos del director”, es decir, son aquellas conductas del trabajo que contribuyen al logro de metas y tienden a la obtención y superación de los estándares de rendimiento de su personal dentro de los centros educativos, de esta manera si no hay un buen liderazgo la supervivencia y el éxito de las organizaciones estarían en riesgo. (p. 67)

De este modo, estas características están basadas en la convicción de poder hacer las cosas mejor hoy que ayer, lo cual requiere esfuerzos continuos para adaptar las actividades a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos, es por tanto la firme creencia del progreso institucional. Para el autor, en la actualidad existen tres (3) características que convergen para innovar las

organizaciones inteligentes o productivas. Cada una de ellas brinda una dimensión vital para la consolidación de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje; aptas para perfeccionar continuamente su habilidad y alcanzar mayores aspiraciones en la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales y alcanzar la calidad educativa deseada en las instituciones educativas.

Para Royero (2006), estas características son las que se describen a continuación:

Dominio personal. Es la disciplina que permite a la gente alcanzar coherentemente los resultados que más le importan y esto lo consigue con el aprendizaje constante. Prevalece la conducta de esforzarse y la búsqueda de la competitividad y productividad, maximizando sus posibilidades, estableciendo metas realizables, autoevaluándose y recibiendo el feedback respectivo. (p. 238)

Royero (2006), implica: “El verdadero aprendizaje, el generativo, capacita para hacer algo que antes no se podía, para percibir el mundo y la relación con él, para crear y lograr lo que el ser humano quiere”. Por lo tanto, es posible hacer que los individuos confíen en su propia eficiencia, mediante la repetición de frases afirmativas y la visualización orientada, aquí redonda nuevamente la comunicación eficaz. (p. 238)

Asimismo, Louart (2005, p. 69), plantea, el dominio personal: “revela una cultura que percibe a las personas, en general se puede decir que el dominio personal se sustenta en base a las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional”, donde el autor agrega lo siguiente, el dominio personal está relacionado con la capacidad de trabajar, esto es, el conjunto de energías musculares, nerviosas y mentales, las cuales permite a los humanos producir bienes y riquezas.

Para Marx (2005), el dominio personal: “encierra la fuerza de trabajo como el elemento activo de la producción, la que crea y pone en movimiento a los medios de producción”. (p. 28)

El trabajo es el intermediario entre el grupo social humano y la naturaleza en la que vive, donde el director mediante su actividad, transforma y adapta las necesidades del recurso humano de la institución, humanizándola. La organización social de la fuerza de trabajo varía de un modo de producción a otro según la forma de propiedad sobre los medios de producción existentes en cada sistema. De lo expuesto se desprende lo siguiente, el dominio personal es dirigir esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados por la gerencia de la institución.

Construcción de una visión compartida: Supone aptitudes del gerente para confirmar visiones de futuro que propicien un compromiso genuino antes que un acontecimiento.

Para Lewin citado por Romero, (2005), los seres humanos:

“son considerados entes que operan en un campo de distintas fuerzas y el comportamiento humano puede concebirse como producto de esas fuerzas”. (p. 157)

En efecto la construcción de una visión compartida, pueden reducirse los riesgos, aumentando la intensidad de las fuerzas impulsoras, para lograrlo, se pueden emplear técnicas y principios de participación en el cual las personas estén dispuestos a desempeñar sus tareas con gusto, además deben propiciar la comunicación efectiva, con conocimiento de retroalimentación en cuanto brindarle más participación en el proceso, promoviendo responsabilidad por la tarea, además de cada una de las actividades institucionales que debe ser ejecutada por todos los miembros con el propósito de alcanzar y cumplir con los lineamientos centrales educativos.

Aprendizaje en equipo:

Según Rodríguez (2007), el aprendizaje en equipo, “es una disciplina que comienza con el diálogo que implica aprender a reconocer factores que erosionan el aprendizaje y a la vez desarrolla las aptitudes del grupo para trascender a los individuos”. (p. 45)

En síntesis, es vital que el aprendizaje en equipo se desarrolle en forma conjunta, cuyos principios se pueden comunicar mediante palabras y acciones, de una manera que hagan que las personas las tomen en cuenta, sean alentados y se cree una visión compartida, donde el aprendizaje en equipo puede modificar la realidad mental de los individuos en el proceso y se puede alcanzar un eficiente comportamiento organizacional, en definitiva, es una herramienta de la gerencia, para la búsqueda de acciones competitivas para la organización.

En todo caso Nash (2006), señala que: "La productividad mejora a medida que el gerente aprende a manejar los elementos de refuerzo para provocar en sus empleados el comportamiento de refuerzo". (p. 30)

Por tal motivo, el tiempo que media entre, el reconocimiento por parte del facilitador, de deficiencias en el rendimiento de un participante y las acciones correctivas, deben ser lo más corto posible. Si se prolonga en el tiempo la realización de acciones correctivas, por parte del facilitador, se estará reforzando el rendimiento deficiente y es probable que la acción correctiva no tenga suficiente efectividad, ya que ese rendimiento deficiente se habrá hecho habitual en el participante.

De allí, que las organizaciones productivas y entre ellas las instituciones de educación superior, debe estar consciente que la motivación de los participantes depende, en gran parte, del trato recibido por los facilitadores, éste estimula al participante a realizar una auto evaluación, de esa manera, ambos pueden apreciar si existen diferencias entre las metas acordadas y los resultados obtenidos.

En síntesis, la habilidad y voluntad de aprender son propiciadas por la motivación, la cual está determinada por el sentimiento de competencia y la transferencia o valor que el alumno otorga a la actividad de aprendizaje. Se trata entonces, por medio de la comunicación eficaz se pueda convencer y motivar al participante que él puede, y las fallas de su aprendizaje pueden ser atribuidas a la falta de estrategias, efectivas más que a incapacidad pedagógica; por intermedio

de la comunicación se puede limitar o dar las pautas para un crecimiento, sin límite, con la finalidad de integrar las personas.

Bajo esta perspectiva, en el contexto educativo los docentes valoran, según Albornoz (2007), el aprendizaje: “En equipo involucra el esfuerzo más que la habilidad, en otras palabras, mientras un miembro espera ser reconocido por su capacidad (que es importante para su estima) en el salón de clase se reconoce su esfuerzo”. (P 47)

Se puede inferir que el liderazgo directivo del director está relacionada con la habilidad y esfuerzo son sinónimo, el esfuerzo garantiza un éxito, y la habilidad empieza a cobrar mayor importancia, esto se logra al obtener capacidad cognitiva en comunicación permitiéndole al docente hacer una elaboración mental de las implicaciones educativas manejadas hasta alcanzar la eficacia.

Alles (2006), el aprendizaje en equipo: “es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad”. (p. 90)

Se relaciona con el trabajo en equipo, el cual es considerado como conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. De igual manera, el aprendizaje en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones el aprendizaje en equipo, se pueden expresar la considerada.

Villegas (2006): “Es el número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida”, (p. 21)



La cual es considerada como una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas y además requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

Para Martínez (2007) define: “El aprendizaje en equipo, es imprescindible en las organizaciones educativas estableciendo ciertas predisposiciones en las relaciones de los integrantes, promoviendo de esta manera un trabajo colectivo para la búsqueda de soluciones, de modo tal que favorezca, considerablemente, el proceso de toma de decisiones”, (p. 305)

Las cuales han demostrado, según Chiavenato (2007) que la dinámica interna de los grupos:

“Proporciona mayor satisfacción, pues el grupo influye en el comportamiento individual y ayuda a encontrar soluciones de trabajo más eficaces que las individuales”. (p. 39)

Para ello es necesario, un liderazgo directivo favorecedor de los procesos complejos de aprendizaje e integración de equipos pudiendo verse en peligro si no concurren circunstancias favorables relacionadas tanto con la constitución del grupo en si como con las técnicas e instrumentos a utilizar. Es importante reconocer la relevancia que tiene el accionar de las personas en la organización y para la construcción de un ambiente agradable, para no, solo beneficiar a los mismos sino también a la institución en la imagen proyectada a la sociedad, en relación a la forma de organizar el trabajo cooperativo.

Para Jones y George (2006) el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495). Luego, el liderazgo, fenómeno social que aparece en los grupos sociales y en las instituciones, se constituye en una influencia interpersonal ejercida en una situación dada, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos y, como lo explica Goberna (2001, p. 78), “las condiciones para que se dé el liderazgo efectivo necesitan de la

alianza de dos características importantes: el poder y la autoridad". Como las organizaciones se hallan constituidas por individuos que laboran juntos, interactúan en distintas actividades y en diferentes niveles, algunas de estas personas ocupan posiciones en los diversos estamentos administrativos para dirigir el trabajo de los demás, convirtiéndose así en responsables de la actividad conjunta del grupo, lo cual implica liderazgo.

Chiavenato (2002) expresa que:

El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto. (p. 571)

Robbins y Coulter (2010, p. 370) aseveran que "líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas". Un director o un gerente debieran ser líderes pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia, y como afirman Silíceo et al (2001) su ejercicio implica que un líder "ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores" (p. 13). Los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. Se acota que liderazgo no significa lo mismo que administración; el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. La calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas, lo persuade de que esas son las

metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos. Todas las relaciones de una organización conllevan líderes y liderados: comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc. “Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores” (Castro, 2006, p. 89), es decir, si el conjunto le adjudica rasgos peculiares vinculados con las concepciones de los seguidores y su idiosincrasia; por lo que es posible encontrar diferentes tipos de líderes según las características particulares del conjunto.

Para ejercer el Liderazgo Directivo, el líder debe poseer algunas cualidades que viabilicen ciertos efectos en sus seguidores.

Fischman (2005) El líder es producto de un aprendizaje que posibilita el desarrollo del liderazgo en cualquier individuo. Esto no nos parecería absoluto, ya que no podemos negar que algunas de las cualidades del líder le sean inherentes a sus rasgos de personalidad”. No obstante, tampoco podemos ser indiferentes a que sus cualidades se desarrollen progresivamente, logrando consolidarse como atributos propios de todo líder, principalmente considerando el caso del Liderazgo Directivo. Para poner en práctica el Liderazgo Directivo en una organización educativa, debemos reconocer y comprender cada una de estas cualidades que se exige al líder, así como los elementos que las caracterizan, sobre todo, si nos referimos a su presencia en los docentes como agentes de confluencia organizacional (p. 42).

### **Dimensiones del liderazgo directivo**

Según Ávila y Cortez (2012) dimensionan la variable Liderazgo en: Carisma, Comunicación y capacidad administrativa, existiendo diferentes definiciones para estas habilidades como se menciona a continuación:

#### **Carisma**

Tony (1999) considera que “Carisma es la habilidad para influir en otras personas de manera positiva, conectándose con ellos física, emocional e intelectual. En resumen, lo que hace que usted le guste a la gente incluso si esta no conoce mayor cosa de usted” (p. 19)

Keith y Newstrom (2000) señalan que carisma “Es la característica del liderazgo por medio de la cual se influye en los empleados para que emprendan acciones inmediatas y sostenidas” (p.438).

De acuerdo con las definiciones de los autores se dice que: Carisma es pues, una característica importantísima en el liderazgo a través de la cual se obtiene influencia que desembocan en un trabajo armónico y agradable.

### **Comunicación**

Según Farro (1995), “la comunicación es fundamental para que las regulaciones, órdenes y mandatos de una organización alcancen a todos los miembros” (p. 187).

Muchas y muy variadas son las definiciones que se encuentran acerca de la comunicación. Sin embargo, todas ellas coinciden en que es un proceso en el que se produce un intercambio modificador para los involucrados, y que tiene como elementos un emisor un receptor un canal un código y algunos elementos que pueden aparecer, como el medio y el ruido.

En un centro educativo la comunicación está en la esencia misma del quehacer educativo. Por otra parte, teniendo en cuenta el carácter personal de todos los miembros de la institución educativa, se ve con claridad que en un colegio la comunicación no puede realizarse en una sola dirección, de arriba abajo, como puede ser lo instituciones con jerarquía definida y precisa, sino que también existe una comunicación de abajo arriba de alumnos a profesores, de profesores a directores.

A esta comunicación de doble sentido hay que añadirle la comunicación horizontal, que se establece también en los tres niveles de alumnos, en el nivel de profesores y por supuesto en el nivel de directores.

### **Capacidad administrativa**

Alvarado (2003) menciona que el gerente educativo, como cualquier otro gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales para conducir cualquier entidad.

Planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr esas metas.

Organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos.

Dirección por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establece los canales de comunicación e impulsar el liderazgo.

El control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el director debe monitorear el rendimiento de la organización con el objetivo de detectar y corregir desviaciones relacionadas con lo planeado.

### **Clima Institucional**

Brow y Moberg (1990) “El clima institucional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral; percibidos directamente o indirectamente por los trabajadores que se suponen son una fuerza que influye en la conducta del trabajador” (P. 12).

Brunet (1999) el clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. También manifiesta que “el clima se refiere a una

serie de características del medio ambiente interno institucional tal y como lo perciben los miembros de esta.”

Chiavenato (1998), plantea que “No hay consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores institucionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”. (13) chiavenato (1989) introducción a la teoría general de administración. (P. 181)

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del termino dependiendo del enfoque que le dan los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Foreshand y Gilmer (citados por

Dessler, 1993) estos investigadores definen al clima institucional como “...el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que lo forman” (p. 86)

Dessler (1977) Define el clima como “la opinión que el trabajador se forma de la institución educativa. Desde el punto de vista estructural y subjetivo, para los representantes de este enfoque el clima son “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los directivos y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”

Goncálves (2001), define clima organizacional como un “fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la producción, satisfacción rotación, etc.

Dessler (1979) Organización administrativa) en síntesis el clima institucional es determinante en la formación que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se toman las relaciones dentro y fuera

de la institución. (p. 284)

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas institucionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

Clima Institucional: representa la personalidad de un centro, en cuanto es algo original y específico del mismo con un carácter relativamente permanente y estable en el tiempo, cuya evolución se realiza lentamente, aunque se modifiquen las condiciones. En el influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores, alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son estas las que van a determinar el ambiente de un centro. También inciden variables vinculadas al rendimiento del centro.

Se relaciona con el poder de retención de las escuelas; la satisfacción con la vida escolar y la calidad de la educación.

Se relaciona con factores macro sistémicos; la responsabilidad social de los miembros y su desarrollo personal.

Fernández y Asencio (1989) es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinados por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que integrados en un proceso dinámico específico confiere un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez de los distintos productos.

#### Funciones del Clima

Vinculación: Lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

Desobstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente

asociada a la realización de la tarea.

### **Elementos del Clima Institucional.**

Gilmer (1976) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Éstas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. “El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, el clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema institucional y el comportamiento individual”. Éstas características de la institución educativa son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución. “El clima junto con las estructuras u características institucionales y los individuos que le componen, forman un sistema independiente altamente dinámico. Percepciones y respuestas que abarca. (p. 126)

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (Tipos de supervisión: Autoritario, participativa, etc.).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la Institución educativa (Sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, comunicaciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (Sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándose en las consideraciones precedentes, podríamos llegar a la siguiente definición de clima institucional:

El clima institucional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema institucional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la institución educativa (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

### **Características del Clima Institucional**



El clima institucional este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la Institución Educativa y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la institución educativa como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente. En una determinada Institución. Cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la Institución Educativa, tales como:

### **Estructura.**

Representa la percepción que tiene los miembros de la institución Educativa acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la institución educativa pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

### **Responsabilidad.**

Es el sentimiento de los miembros de la Institución educativa acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener cheques en el trabajo.

### **Recompensa.**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la Institución educativa a cerca de los desafíos que impone el trabajo.

Es la medida en que la institución promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### **Relaciones.**

Es la percepción por parte de los miembros de la Institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros trabajadores del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

### **Conflictos.**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la Institución Educativa, tantos pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

### **Identidad**

Brunet (1999) Es el sentimiento de pertenencia a la Institución Educativa y que es un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Institución educativa. El conocimiento del clima institucional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos institucionales permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura institucional o en uno o más de los subsistemas que la componen. “La importancia de ésta información se basa en la comprobación de que el clima institucional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.”(p.215).

### **Clima organizacional**

Murillo (2002) la revisión teórica de clima organizacional, enfocado a las instituciones educativas para ello se debe enunciar que es un elemento que ha adquirido una relevancia en los últimos años; ya que a partir del clima organizacional se puede incidir en el mejoramiento de las instituciones. Es importante no confundir el clima organizacional con el clima del aula, este último

se centra específicamente en el estudio de las interacciones dentro del aula. (P.6)

“Goncalves (2001) Entienden el clima de aula como la disposición o la atmósfera creada por un profesor en su aula, la forma en que el profesor interactúa con los alumnos y el ambiente físico en que se desarrolla comportamiento humano en el trabajo. (P. 124)

Por lo tanto, no es de interés en esta investigación estudiar las interacciones específicas dentro de las clases, sino las interacciones que se dan entre el coordinador, profesores y supervisor en relación con la comunidad educativa.

Goncalves (2001) Al respecto se menciona que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimiento “Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito educativo, sin embargo existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se recuperan elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en el ambiente escolar”. Comportamiento humano en el trabajo. (p.148)

No se pretende agotar todas las definiciones que existen del clima organizacional, sino, solo se recuperan aquellas que ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio desde el ámbito educativo y que reflejen la posición teórica del investigador.

Martín y Colbs.,(1999) menciona que: “El término Clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos. (P. 288)

En las conceptualizaciones de clima organizacional arriba mencionadas se

puede observar que se presentan diferentes informantes claves de la institución. Recordemos que no se trata de clima áulico sino de clima organizacional cuyos informantes claves de mayor importancia por tener un acercamiento y vivencia diaria con los procesos organizacionales son los directivos (coordinadores y supervisores) juntos con los profesores, de ahí que no es de gran interés que los alumnos sean informantes claves para este fin; sin embargo, no se niega la percepción que pudieran tener los alumnos y padres de familia dentro de los procesos organizacionales, pues ésta puede ser valiosa para explicar algunos aspectos del clima organizacional.

De acuerdo con Chiavenato y cols. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuantas distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Goncalves (2001) menciona que “el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. El clima es una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Es sobre todo un concepto de intervención para quienes deseen dedicarse a la mejora en el campo de la educación y de la acción social. Esta definición busca operacionalizar los estudios en donde se observen resultados de la intervención. (P. 150)

Gairín y Colbs (1996) La intervención en una organización para mejorar el clima de la misma, debe partir de que es un constructo o concepto que utilizamos para referirnos de diferentes dimensiones de la organización. Es sobre esas dimensiones sobre las que deberemos dirigir nuestra intervención para mejorar el clima. (P-56).

### **Clima social escolar**

Chiavenato (1989) “Conjunto de características psicosociales de un unidad educativa, determinadas por todos aquellos elementos o factores estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un determinado estilo o tono a la institución, condicionante a su vez de los distintos productos educativos Según Cere, 1993 citado por la Universidad de Valparaíso en su Curso de especialización “Condiciones de Educabilidad en los Liceos para Todos”.(p.189)

Arón y Milicic (2000) citado por Gracia Navarro Saldaña (2003), en relación al clima social escolar, se puede deducir que el clima social sería la percepción que las personas tienen de los diferentes aspectos del ambiente se desarrollan sus actividades escolares habituales y constituye una variables importante en el desarrollo social y moral de los estudiantes, especialmente, en el desarrollo de la responsabilidad social. “En un clima social abierto en la sala de clases, los profesores usan estrategias autoritativas o democráticas, no hay control rígido de la sala ni de los currículos; se tratan tópicos controversiales y se presentan distintas perspectivas de esos tópicos; se promueven los valores democráticos, la eficacia, la participación, cooperación e ínter disciplina”. (p. 24)

Se relaciona con el poder de retención de las escuelas; la satisfacción con la vida escolar y la calidad de la educación.

Se relaciona con factores macro sistémicos; la responsabilidad social de los miembros y su desarrollo personal.

El clima escolar es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos. Esta autora hace referencia a dos tipos de clima:

Chiavenato (1989) “Clima de Clases: está influido por variables específicas de proceso que inciden en un contexto determinado dentro de la propia institución. Las características y conducta tanto de los profesores como de los alumnos, la

interacción de ambos y en consecuencia, la dinámica de la clase confieren un peculiar tono o clima de clase distinto del que pudiera derivarse variando alguno de estos elementos". (p. 190)

Trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. En un estudio realizado con escuelas de Montreal, se da cuenta de las ventajas que aporta para el aprendizaje de los alumnos el clima de camaradería establecido entre los docentes de una escuela.

Una de las principales características yo diría que la primera- de las escuelas exitosas, es que la cohesión de sus integrantes está afianzada por lazos de amistad, respeto, cariño o confianza y no por mandatos autoritarios de quienes dirigen las instituciones.

En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como el señalamiento de errores, sino como el encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de un equipo. Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los alumnos, compromete a cada integrante de la comunidad educativa, desde el intendente hasta el director. Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima escolar, es requisito indispensable para la gestión escolar.

### **Dimensión convivencia positiva**

Zaitegui (2005) Las demandas sociales al Sistema Educativo no se limitan a que el alumnado adquiera hábitos y técnicas intelectuales o conocimientos propios de los diferentes campos del saber, sino que señala como objetivo básico contribuir al desarrollo de todas las competencias que propicien una vida digna para todas las alumnas y alumnos. Una buena convivencia escolar, por una parte, es una condición indispensable para que sea posible la enseñanza y el aprendizaje, y por ello, factor de éxito académico. Pero, por otra, y más importante, porque aprender a convivir es uno de los fines fundamentales de la educación, y conduce al éxito personal y profesional.

“La convivencia positiva es aquella que se construye día a día con el establecimiento de unas relaciones, consigo, con las demás personas y con el entorno, fundamentadas en la dignidad humana, en la paz positiva y en el respeto a los derechos humanos.”

Convivir en paz, entendiendo la paz positiva (Galtun) como una nueva Cultura que se construye día a día, es una tarea y un reto no sólo para la escuela sino para toda la sociedad.

Una concepción tradicional entiende la paz como ausencia de guerra, ausencia de violencia directa. Es una concepción negativa. La convivencia y la paz se conciben como ausencia de todo tipo de violencia. Además de la violencia directa y visible, existe la invisible: violencia estructural (pobreza, represión...) y la violencia cultural que justifica el uso de la violencia directa y la limitación de derechos básicos a una parte de la población.

La Paz Positiva pretende la eliminación de todo tipo de violencia y un elevado nivel de justicia y cultura reconciliadora.

La educación para la convivencia y la paz es un proceso que implica acciones intencionales, sistemáticas y continúa encaminada al desarrollo personal y colectivo mediante marcos que generen formas alternativas de pensar, sentir y actuar.

La escuela es un entorno rico en vivencias e interacciones para la búsqueda del bienestar emocional de todas y cada una de las personas de la comunidad escolar desde el reconocimiento, el sentido de pertenencia, la posibilidad de superación, el equilibrio personal, la satisfacción o el buen humor.

En el contexto escolar se pueden vivir los desencuentros y conflictos, parte consustancial de la vida y de las relaciones intra e interpersonales, como oportunidades para desarrollar estrategias no violentas. Estrategias poderosas, pero no autoritarias, igualitarias, legítimas, reparadoras y responsables. Responder a situaciones y momentos en los que el valor de las personas queda salvaguardado, así como el potencial de crecimiento personal y social.

Detectar las causas de los desencuentros y conflictos, supone someter a análisis toda la vida escolar: las personas, que los protagonizan, la organización del centro y del aula, el currículum, los procesos de enseñanza y aprendizaje, y las relaciones interpersonales habituales tanto entre el alumnado y de éste con el profesorado, con las familias.

Zaitegui (2010) Convivencia positiva La Durante toda la primera década del siglo XXI, la convivencia ha pasado de ser un hecho requerido por aquellos centros pioneros o sensibilizados por el tema debido a sus condiciones especiales a convertirse en un objetivo educativo de primera fila e incluido en los proyectos educativos de los centros, creándose planes específicos para abordarla y para desarrollarla. Se entiende que sin buena convivencia, sin respeto entre los miembros de la comunidad, enseñar y aprender se convierte en una tarea de difícil realización y pocos resultados exitosos. La convivencia pasa de ser un tema periférico a los procesos de enseñanza y al desarrollo democrático de la vida en el aula, a considerarse un paso previo para la calidad de la enseñanza y de la escuela en su conjunto (p.6)

### **Dimensión resolución de conflictos**

Zaitegui (2005) Este proceso supone potenciar la capacidad para afrontar los conflictos desde una perspectiva creativa y no violenta y vivir conscientemente los valores de igualdad, justicia, respeto, libertad y solidaridad.

El conflicto entendido como una interacción de personas con objetivos dispares y visto desde una nueva perspectiva: “una perspectiva positiva del conflicto: como un reto; la incompatibilidad de metas es un desafío, tanto intelectual como emocional, para las partes involucradas. Así el conflicto puede enfocarse como una de las fuerzas motivadoras de nuestra existencia, como una causa, un concomitante y consecuencia del cambio, como un elemento tan necesario para la vida social, como el aire para la vida humana”.(Galtun).

Educar en y para la Convivencia es una necesidad incuestionable y determinar el cómo requiere una reflexión profunda y serena. La escuela tiene en ello un papel muy importante, aunque no es el único agente socializador: las



familias, el entorno, los modelos sociales y los medios de comunicación comparten responsabilidad en esta importante tarea.

García y Iriarte (2012) *La convivencia escolar en positivo. Mediación y resolución de conflictos*. Madrid. Pirámide, cuando se incrementan las conductas antisociales y emergen los conflictos, aparte de medidas coyunturales -de acuerdo con protocolos- que haya que tomar, la respuesta educativa no puede ser qué hacemos para enfrentarnos a ellos; sino -precisamente porque estamos en centros “educativos”- cómo convertir nuestras escuelas en espacios adecuados para el aprendizaje de la convivencia y el desarrollo moral-cívico de los ciudadanos. Estos comportamientos antisociales deben ser ocasión propicia para el aprendizaje de la convivencia, que incluye (aunque no sólo) su corrección. En lugar de cualquier propuesta sancionadora, se requiere un discurso y unas propuestas educativas para la mejora de la convivencia. El reto de la convivencia escolar se ha de abordar sumando acciones positivas y proactivas. Esta es la tesis que defiende el libro que reseñamos y compartimos. (P.243)

Red educativa (2009) *conflicto*: En la vida cotidiana nos enfrentamos a innumerables conflictos. De algunos somos testigos, de otros formamos parte activa y de muchos nos enteramos por los medios de comunicación. Conflictos personales, grupales, nacionales o internacionales, que perturban o alteran, en distinto grado, nuestra vida o la vida en el planeta.

Encontramos instalado en los distintos medios de comunicación el término “conflicto” con idéntico significado. Y cuando esto sucede, comprobamos que en todos hubo, al menos, dos partes en desacuerdo y enfrentadas; y en pocos casos el desacuerdo se resolvió o se atenuó. Por el contrario, se fue agravando.

El conflicto es el choque, la pugna entre dos o más partes, como consecuencia de desacuerdos.

Los conflictos pueden ser de diferente naturaleza y magnitud. Desde un niño que arroja una tiza en el aula hasta un país que invade a otro. Si bien en ambos casos se violan acuerdos, uno deriva en tragedia mundial y el otro sólo en la trasgresión de una norma.

En general, los conflictos se originan en intereses que no coinciden y se enfrentan. Como resultado de la pugna se produce una alteración del orden establecido - ruptura del equilibrio - que perjudica a uno, a muchos o a todos los que conviven en un ámbito determinado.

Los conflictos que no se resuelven o se atemperan suelen derivar en alguna forma de violencia. Decimos que "se elevó el nivel de conflicto".

Una pequeña disputa se puede convertir en un verdadero problema. ¿Puede haber algo positivo en un conflicto?, seguramente. Y es importante buscar siempre la parte positiva de un conflicto pues a partir de ahí se puede originar el abordaje.

En todos los casos es indispensable tener en cuenta las variables y los indicadores para estar al tanto de la evolución del proceso. Los conflictos en la escuela. Los factores que originan conflictos en la escuela no son únicos ni simples. Son, por el contrario, variados y complejos, y en muchos casos se combinan. Entre los diferentes actores que conviven en la escuela, o se relacionan con ella circunstancialmente, se producen conflictos: Entre padres y directivos, entre directivos y docentes, entre padres y docentes, - entre docentes, entre profesionales de los gabinetes y docentes, entre alumnos y docentes, - entre alumnos de diferentes grados / años - entre escuela y vecinos institucionales (con variantes) entre hijos y padres, entre los miembros de parejas parentales (padre y madre).

### **El docente y sus conflictos**

Los estudios exploratorios realizados en la Argentina muestran que, para actuar en la resolución de conflictos en la escuela, los docentes son los más solicitados por los alumnos. No deja de ser un halago, pero a esta tarea se le suman otras ocupaciones y preocupaciones que invaden su tiempo y desgastan su salud. Las distintas situaciones y presiones que reciben se convierten, a lo largo de la jornada escolar, en generadoras de un clima institucional que obstaculiza su tarea. ¡Ya no soy el de antes...! Después de muchos años de trabajar en la misma escuela, escuchamos a un docente decir de un colega: "Pensar que cuando comenzó tenía una fuerza, una vitalidad, y ahora..." Y de sí mismo: "Cuando tenía veintidós años organizaba unos festivales magníficos, pero

ya no lo hago más. "¿Cómo puede ser que antes pusiera tanto entusiasmo en esas tareas y ahora dejo que las haga la nueva?", "¿Por qué este agobio, este enojo que se traduce en hacer sólo lo indispensable?", "¿Tanto habré cambiado?".

El docente, por ocuparse de múltiples tareas y enfrentar diariamente problemas de la índole más variada, se encuentra expuesto al agotamiento. Es necesario dosificar las energías para no llegar a extremos de cansancio. Aprender a cuidarse, para no tener que curarse.

### **Dimensión niveles de motivación**

Del solar (2008) el poder como fuente de satisfacción personal. Mandar a otros es fuente de "bienestar" para muchas personas, pues suele favorecer la formación de valía personal y social. El o la que manda se ha asegurado un sitio en la pirámide social que le permite identificarse a sí mismo no como "cualquier persona". El razonamiento lógico que sustenta el discurso de estas personas es que "siempre tiene que haber alguien que mande" y, por tanto, les parece altamente gratificante el no formar parte de los que sólo obedecen o de los que se ubican en el último tramo de la escala social. Se reproduce y legitima, de esta forma, una concepción de sociedad y de las relaciones sociales basada en el Poder como instrumento de movilidad social : "entre más poder tengo,. Más valgo". De esta manera, los liderazgos formales en la empresa o en la escuela se constituyen en la convicción de que la autoridad se ejerce concentrando el poder, desplegando órdenes, controlando a los subordinados y desconfiando sistemáticamente de la capacidad de éstos para levantar liderazgos paralelos que contribuyan a la tarea institucional y a los fines buscados. Los subordinados deben limitarse a ser los medios a través de los cuales se cumplen fines pensados por la autoridad jerárquica, quien suele decidir, además, la forma en que ello se llevará a efecto.

Bueno, (1998) La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. (p.11). La motivación, en pocas palabras, es la

Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

### **Dirección**

Chiavenato (2011) “La dirección se relaciona con la acción, con ponerla en marcha, y tiene que mucho con la persona. Está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa” (p. 130)

De acuerdo el autor la dirección también es la actividad que consiste en orientar las acciones de una empresa, una organización o una persona hacia un determinado fin.

Bass, citado por Bernal (1998) El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás. En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el Pastor o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los Pastores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente (p. 43)

Gracias a su visión clara de la motivación inspiradora, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización. Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.

### **Visión**

Chiavenato (2011) Una de las características que más importan en un líder es la visión. Se podría argumentar que es imposible ser un líder de verdad de un

grupo, equipo o empresa, sin tener visión. La visión está estrechamente unida al pensamiento positivo y al lenguaje positivo, pero implica llevar lo positivo al siguiente nivel. (p. 131).

El término visión, en nuestro caso, se refiere a las ideas y proyectos del líder para el futuro de la empresa. De naturaleza idealizada, una visión da una impresión de diferencia entre los estados presente y futuro de una empresa.

### **Optimismo**

El optimismo puede llevar a una visión no realista de los acontecimientos, riesgos innecesarios y problemas en la relación con el diario vivir.

### **Comunicación**

Chiavenato (2011) “La comunicación es el intercambio de información de persona. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social. (p. 94)

### **Dimensión estímulo intelectual:**

Bass (1998) sobre el liderazgo del estímulo intelectual “Los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”. (p. 43).

El estímulo intelectual, el líder reta la creencia de sus seguidores y las suyas propias. Los incentiva a pensar “fuera de la caja”, a sugerir ideas nuevas para problemas antiguos. El líder crea un entorno propicio para la generación e implementación de ideas. De esta manera el líder transformacional no se limita a desafiar el status quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa. El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas,

cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

### **Inteligencia**

Goleman (1995) “La inteligencia es la capacidad de los seres humanos de poder procesar la información proveniente del medio, así como también de recogerla del exterior. La inteligencia es algo que depende de las estructuras internas del cerebro y de su interrelación con el mundo exterior”. (p.14)

La inteligencia posibilita la selección de las alternativas más convenientes para la resolución de un problema. De acuerdo a lo descrito en la etimología, un individuo es inteligente cuando es capaz de escoger la mejor opción entre las posibilidades que se presentan a su alcance para resolver un problema.

### **Racionalidad**

Con ello se estimula no sólo la forma racional de solución de problemas, sino también la intuición y la creatividad. Por eso es necesario en este estilo de liderazgo ser una persona muy receptiva, ante las sugerencias y las nuevas ideas. Con esta actitud de estimulación intelectual, el líder transformacional propicia la utilización de toda su capacidad lógico-intuitiva, reforzando el rendimiento, la satisfacción y la eficacia de sus colaboradores.

## **1.4 formulación del problema**

### **1.4.1 problema general**

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima institucional de la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011?

#### **1.3.1. Problemas específicos**

##### **Problema 1**

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y los niveles de motivación de la I.E. 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011?

##### **Problema 2**

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la resolución de conflictos en la I.E. 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011?

### **Problema 3**

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la convivencia positiva en las I.E. 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011?

## **1.5 Justificación del estudio**

### **1.5.1 Justificación científica**

La investigación a llevarse a cabo nos permite tener nuevos conocimientos acerca de la relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional en las Instituciones Educativas, los que pueden servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento Institucional. Por otro lado, de la investigación surgirán propuestas y modelos de relaciones interpersonales como grupales que posibiliten el buen desarrollo y construcción de una cultura organizacional que tenga como resultado la prestación de un servicio educativo de calidad.

### **1.5.2 Justificación Pedagógica.**

Los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vean los errores, y deficiencias para mejorarlos. Con ello se incrementarán los aportes teóricos referentes a la construcción organizacional, así como de la psicología de la organización y el desarrollo de la cultura y el clima organizacional.

### **1.5.3 Justificación Legal**

Otro de los aportes de la presente investigación reside en que de sus resultados pueden proponerse mejoras normativas que apunten a consolidar el clima institucional, otorgando las facultades y límites que todo directivo debe tener a fin de que pueda ejercer con eficacia su labor gerencial

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el clima institucional de la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011?

## **1.6.2 Hipótesis específicas**

### **Hipótesis específicas 1**

Existe relación directa entre el liderazgo directivo y los niveles de motivación de la I.E. 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011?

### **Hipótesis específicas 2**

Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la resolución de conflictos en la I.E. 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011?

### **Hipótesis específicas 3**

Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la convivencia positiva en las I.E. 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011?

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional de la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011?

### **1.7.2. Objetivos específicos 1**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y los niveles de motivación de la I.E. 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011?

### **Objetivos específicos 2**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la resolución de conflictos en la I.E. 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011?

### **Objetivos específicos 3**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la convivencia positiva en las I.E. 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011?



## **II. Método**

## 2.1 diseño de investigación

### Tipo de estudio

El estudio es de tipo básico, de nivel descriptivo correlacional porque se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas como de los efectos mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimiento

Hernández, et, al. (2010) indicó que “la investigación básica es también conocida como investigación teórica, pura o fundamental, está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata”.

Hernández, et al., (2010) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p. 80).

Hernández, et al., (2010) señaló que al “Investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p. 81).

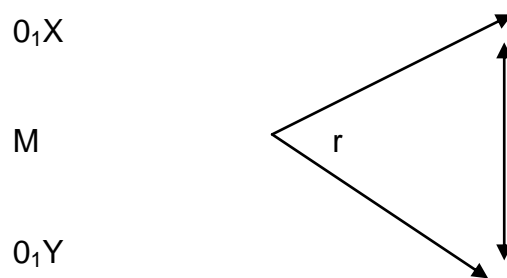
### Diseño de investigación

La presente investigación reúne las siguientes características: Por su carácter sigue un diseño no experimental, por cuanto no se manipula las variables; por su finalidad es descriptivo, ya que busca la resolución de problemas prácticos y por su temporalidad es de corte transversal, ya que se realizará en un determinado tiempo.

Hernández, et al., (2010) la investigación no experimental “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular

deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p. 149).

Es un estudio correlacional porque mide el grado de relación o asociación entre las variables descritas. Gráficamente se denota:



Dónde:

M : Muestra de estudio

X : Liderazgo directivo

Y : Clima institucional

$O_1$  : Coeficiente de Relación

r : Correlación

Por el diseño la investigación es no experimental, ya que se basó en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación de la investigadora. Al respecto Hernández Fernández y Baptista (2010) afirmaron que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

El diseño de esta investigación es transversal porque su propósito es describir las variables: intervención psicopedagógica y discapacidad intelectual leve en un momento dado. Asimismo, Hernández et, al. (2010) afirman que los diseños transaccionales (transversales) son investigaciones que recopilan datos en un momento único. También precisamos que la presente investigación es transversal

en vista que se trata de un estudio que se realizó en un momento único de tiempo.

## **2.2. Variables**

### **2.2.1 variable 1**

#### **Definición conceptual de las variables 1**

##### **Liderazgo Directivo**

Jones y George (2006) el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495).

#### **Definición operacional de las variables 1**

### **2.2.2 Definición conceptual de las variables 2**

#### **Definición conceptual de las variables 2**

##### **Clima institucional**

Brunet (1987) definió el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. (p. 56)

#### **Definición operacional de las variables 2**

### **2.2.3. Operacionalización de variables**

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable liderazgo Directivo*

Dimensión	indicadores	Ítems	Escala	Nivel / Rango
Carisma	disposición para el Trabajo Compromiso social Dominio de estrategia	1-6		bajo (6-12) regular (13-18) bueno (13-18) Excelente (25-30)
Comunicación	Efectividad Asertividad Calidad de la decisión	7-13	Nunca (1) casi nunca (2) a veces (3) casi siempre (4) Siempre (5)	bajo (7-14) regular (15-21) Bueno (22-28) Excelente (29-35)
Capacidad Administrativa	Planificación Organización Dirección y control	14-20		bajo (7-14) regular (15-21) bueno (15-21) Excelente (29-35)
Total variable Liderazgo Directivo		20		bajo (20-40) regular (41-60) bueno (61-80) Excelente (81-100)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable clima institucional*

Dimensión	indicadores	Nº Ítems	Escala y valores	Nivel y Rango
Convivencia Positiva	-identificación con los demás -nivel de comunicación -Tolerante	1 al 8		malo (41-49) regular (50-56) bueno (57-63) Excelente (64-72)
Resolución de conflictos	-Capacidad de respuesta -resolución de conflicto - capacidad de crear y Evaluar situaciones	9 al 15	nunca (1) algunas veces (2) casi siempre (3) Siempre (4)	malo (41-49) regular (50-56) bueno (57-63) Excelente (64-72)
Niveles De motivación	-para el logro personal -para el logro profesional -para el logro social	16 al 20		malo (41-49) regular (50-56) bueno (57-63) Excelente (64-72)

Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población

Hernández, (2010), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones [...] Las poblaciones deben

situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 235)

La población para analizar el Liderazgo Directivo estuvo conformada por 106 docentes de la institución educativa 6038 Ollantay UGEL 01, San Juan de Miraflores, 2011.

La Población para analizar el Clima institucional estuvo conformada por 106 docentes de la I.E. 6038 Ollantay de la UGEL1 San Juan de Miraflores AF-2011.

Tabla 3.

*Población de docentes*

Relación de I.E 6038 Ollantay	N°
Docentes	106
Total	106

*Fuente: I.E. 6038 Ollantay*

### **2.3.2 Muestra**

Hernández, et al., (2010,) la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. (p.175); por lo tanto la muestra del trabajo de investigación estuvo conformada por 43 docentes de la Institución Educativa 6038 Ollantay de la UGEL 01, San Juan de Miraflores, 2011.

### **Muestreo**

El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional que según Valderrama (2013), “es el que hace la clara influencia del investigador, pues este selecciona la muestra de acuerdo a su necesidad” (p.192).

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y fiabilidad**

### **2.4 1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó la estadística descriptiva para analizar frecuencias y porcentajes y la estadística inferencial para probar las hipótesis, como técnica la encuesta aplicado en un cuestionario medido en escala de Likert.

Carrasco (2013) es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis (p.318).

Considerando este aporte, recogimos información con la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario para el liderazgo directivo y para el clima institucional. (Escala de Likert de 4 puntos)

### **Instrumentos**

El instrumento es un cuestionario que correspondiente a la técnica de encuesta, Carrasco (2013) los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo (p.318).

#### **2.4.2 Validez y confiabilidad**

##### **Validez**

Se aplicó la validez de contenido a través del juicio de expertos y para la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a 10 docentes de la institución educativa 6038 Ollantay de la UGEL1 SJM, que reunieron las condiciones similares a los del estudio; para los resultados de la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, por tener valores politómicos. El resultado de la validez de la prueba fue aplicable, mientras que el resultado de la confiabilidad fue de alta confiabilidad.

Tabla 4.

*Validación de juicio de expertos*

N°	Experto	Aplicable
Experto 1	Mg. Monteza Flores Máximo	Aplicable
Experto 2	Mg. Meza Minaya Edgar	Aplicable
Experto 3	Mg. Barrantes Rios Edmundo	Aplicable

Fuente: *Elaborado por la investigadora*

Del análisis de la tabla 4, se infiere que la ponderación general del instrumento, en base a la opinión de los expertos consultados, es “APLICABLE”. La confiabilidad del instrumento: Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas se aplicará el Alfa de Cronbach, donde nos indica que el instrumento es confiable.

Tabla 5.

*Coefficiente de confiabilidad de la Variable: Liderazgo Directivo*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,761	20

*Fuente: prueba piloto*

En la Tabla 5 se puede observar que el coeficiente de Alfa de Cronbach es ,761 la que muestra que el instrumento constituido por 20 ítems de la variable liderazgo directivo es confiable y la confiabilidad es “alta confiabilidad”.

Tabla 6.

*Coefficiente de confiabilidad de la Variable: Clima institucional*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,798	20

*Fuente: prueba piloto.*

En la Tabla 6 se puede observar que el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,798, lo que muestra que el instrumento constituido por 20 ítems referente al clima institucional es confiable y la confiabilidad es fuerte.

## **2.5. Método de análisis de datos**

Se utilizó la estadística descriptiva para analizar frecuencias y porcentajes, el software Ms Word, Excel y el software estadístico SPSS 21, para evaluar la relación entre las variables en base al coeficiente de correlación y la estadística inferencial para probar las hipótesis



Para el procesamiento de los resultados del presente trabajo se utilizó la prueba no paramétrica: el Coeficiente de correlación de Spearman, se basa en los rangos de datos en lugar de hacerlo en los valores reales: resulta apropiado para datos ordinales (susceptibles de ser ordenados) y para datos agrupados en intervalos que no satisfagan el supuesto de normalidad.

Los resultados obtenidos después del procesamiento estadístico de los datos serán representados mediante gráficos para facilitar su interpretación. Los procedimientos antes mencionados se ejecutaron mediante el software Excel y el software estadístico SPSS versión 21.

### **III. Resultados**

### 3.1. Resultados descriptivos

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa 6038 “Ollantay”, Pamplona Alta S.J.M, 2011, se procedió a realizar el procedimiento para representarla gráficamente, conforme se muestra a continuación.

Tabla 7.

*Resultados de la variable liderazgo directivo*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	7.00%
Regular	17	39.50%
Válidos Bueno	18	41.90%
Excelente	5	11.60%
Total	43	100.00%

*Fuente:* Encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa 6038 “Ollantay”, Pamplona Alta S.J. M ,2011

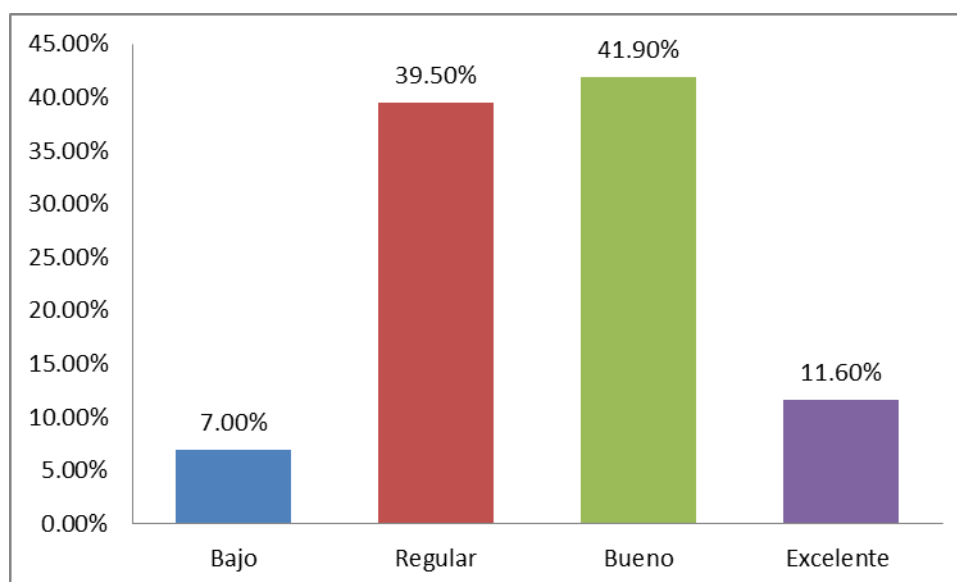


Figura 1: Resultados de la variable Liderazgo Directivo

En la tabla 7 y figura 1, de la encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa 6038 Ollantay de la UGEL 01, San Juan de Miraflores, el 7%(3) docentes manifiestan que el liderazgo directivo es malo. Asimismo 39.50%(17)

docentes manifiestan que el liderazgo directivo es regular y el 41.90%(18) docentes manifiestan que el liderazgo directivo es bueno, finalmente el 11.60%(5) manifiestan que el liderazgo directivo es excelente.

Tabla 8.

*Resultados de la dimensión carisma*

		Frecuencia	Porcentaje
		a	
Válidos	bajo	2	4.65%
	Regular	14	32.56%
	Bueno	15	34.88%
	Excelente	12	27.91%
	Total	43	100.00%

*Fuente:* Encuesta aplicado a los docentes de la Institución Educativa 6038 “Ollantay”, Pamplona Alta S.J.M ,2011

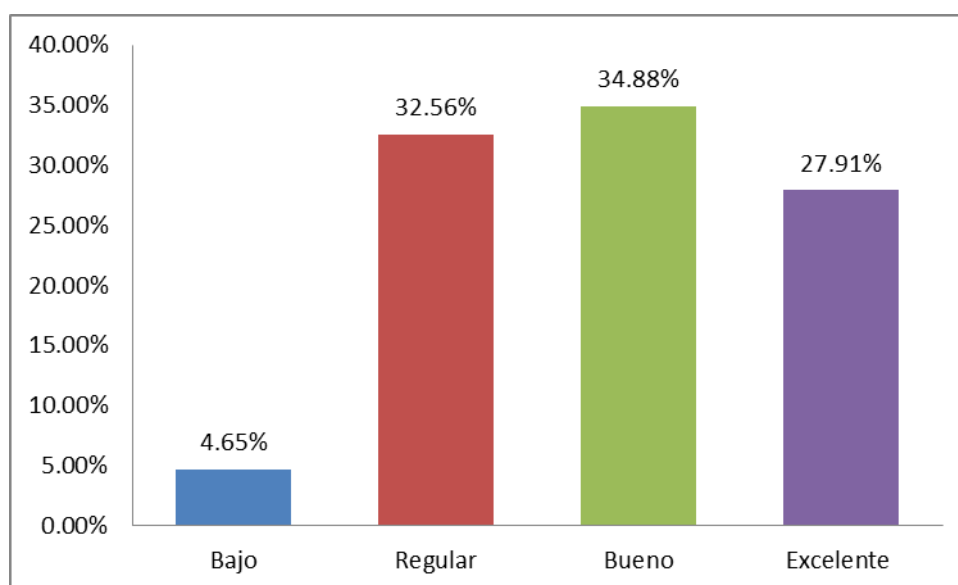


Figura 2: Dimensión carisma del Liderazgo Directivo

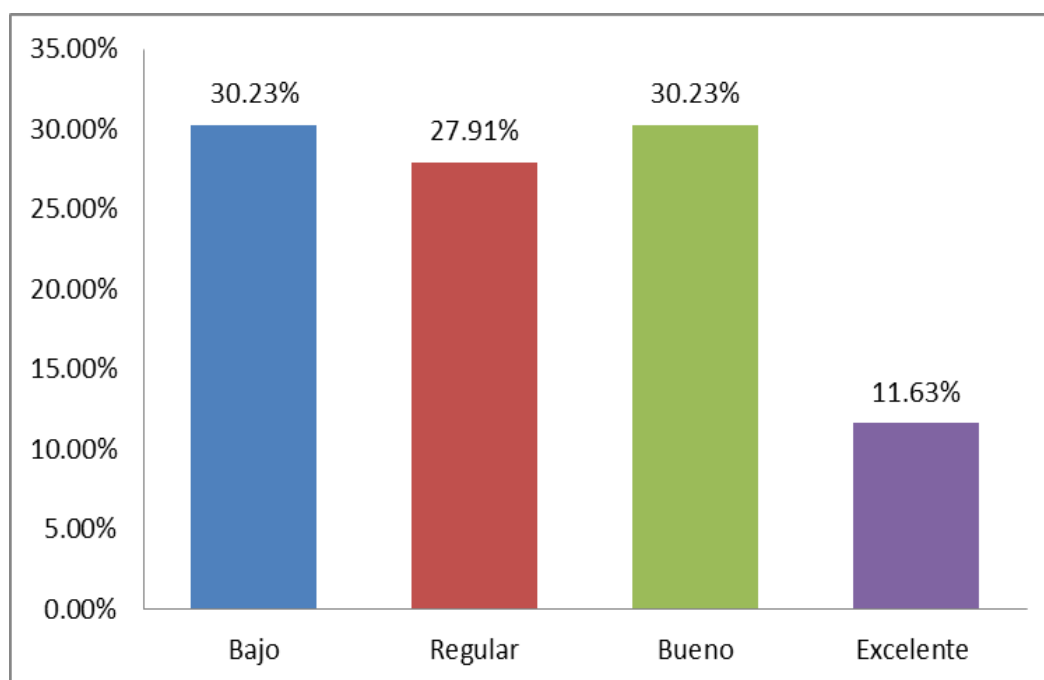
En la tabla 8 y figura 2, los docentes de la Institución Educativa 6038 Ollantay de la UGEL 01, San Juan de Miraflores, el 4,65%(2) docentes manifiestan que la dimensión carisma es malo, asimismo 32.56%(14) docentes manifiestan que la dimensión carisma es regular; así como el 34.88%(15) docentes manifiestan que la dimensión carisma es bueno, finalmente 27.91%(12) docentes manifiestan que la dimensión carisma es excelente.

Tabla 9

*Resultados de la dimensión comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	bajo	13	30.23%
	Regular	12	27.91%
	Bueno	13	30.23%
	Excelente	05	11.63%
	Total	43	100%

*Fuente:* Encuesta aplicada a los docentes de la institución educativa 6038 “Ollantay”, Pamplona Alta S.J.M ,2011



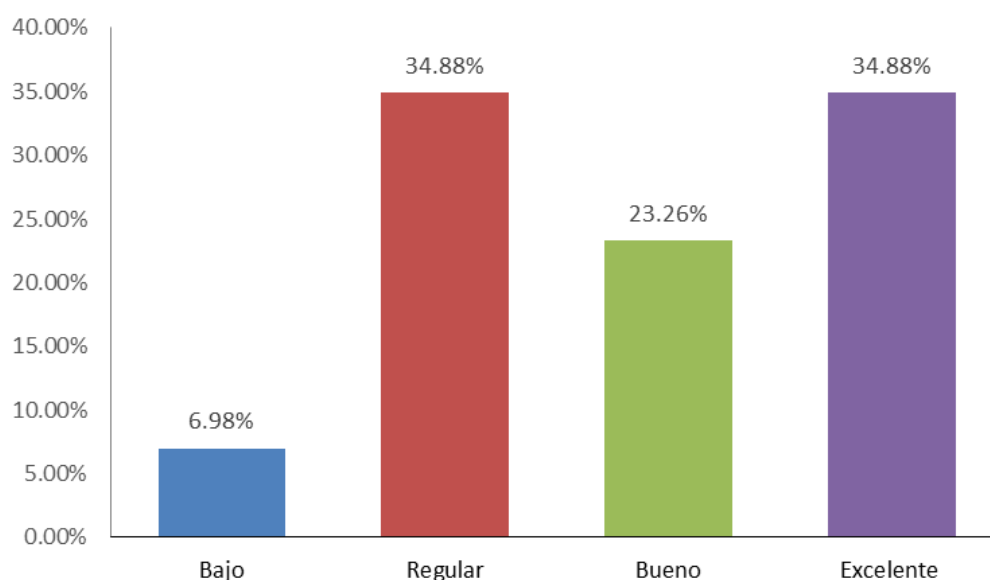
*Figura 3.* Dimensión comunicación del Liderazgo Directivo

En la tabla 9 y figura 3, los docentes de la Institución Educativa 6038 Ollantay de la UGEL 01, San Juan de Miraflores, el 30.23%(13) docentes manifiestan que la dimensión comunicación es malo, asimismo 27.91%(12) docentes manifiestan que el liderazgo directivo permisivo es regular; así como el 30.23%(13) docentes manifiestan que la dimensión comunicación es bueno, finalmente 11.63%(5) docentes manifiestan que la dimensión comunicación es excelente.

**Tabla 10***Resultados de la dimensión capacidad administrativa*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	bajo	03	6.98%
	Regular	15	34.88%
	Bueno	10	23.26%
	Excelente	15	34.88%
	Total	43	100%

*Fuente:* encuesta aplicada a los docentes de la Institución Educativa 6038 “Ollantay”, Pamplona Alta S.J.M ,2011



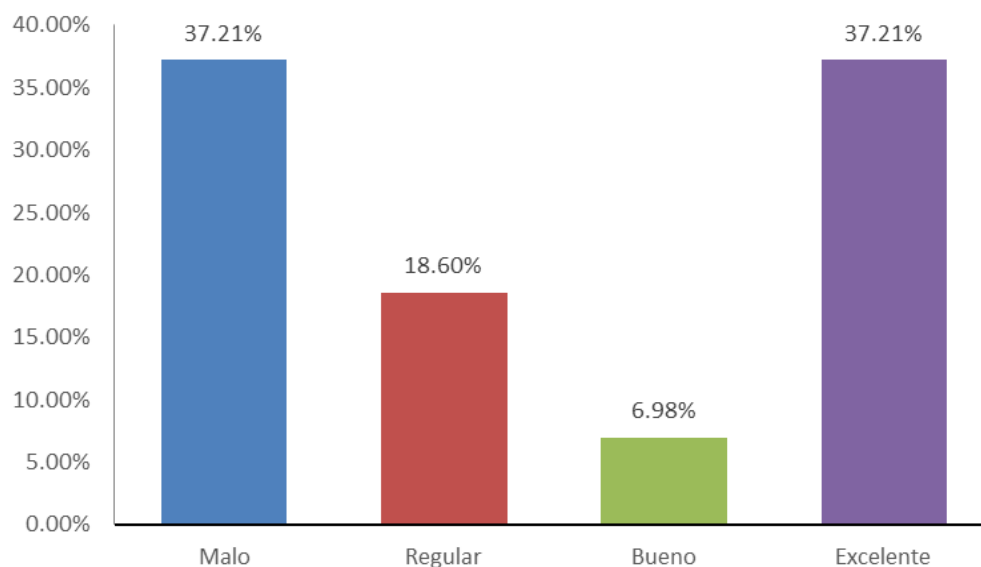
*Figura 4.* Dimensión capacidad administrativa del Liderazgo Directivo

En la tabla 10 y figura 4, los docentes de la Institución Educativa 6038 Ollantay de la UGEL 01, San Juan de Miraflores, el 6.98%(3) docentes manifiestan que la dimensión capacidad administrativa el liderazgo es malo, asimismo 34.88%(15) docentes manifiestan que capacidad administrativa es regular; así como el 23.26%(10) docentes manifiestan que capacidad administrativa es bueno, finalmente 34.88%(15) docentes manifiestan que capacidad administrativa es excelente.

**Tabla 11***Resultados de la variable Clima institucional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	bajo	16	37.21%
	Regular	08	18.60%
	Bueno	03	6.98%
	Excelente	16	37.21%
	Total	43	100%

*Fuente:* encuesta aplicada a los estudiantes de la Institución Educativa 6038 “Ollantay”, Pamplona Alta S.J.M ,2011

*Figura 5. Clima institucional*

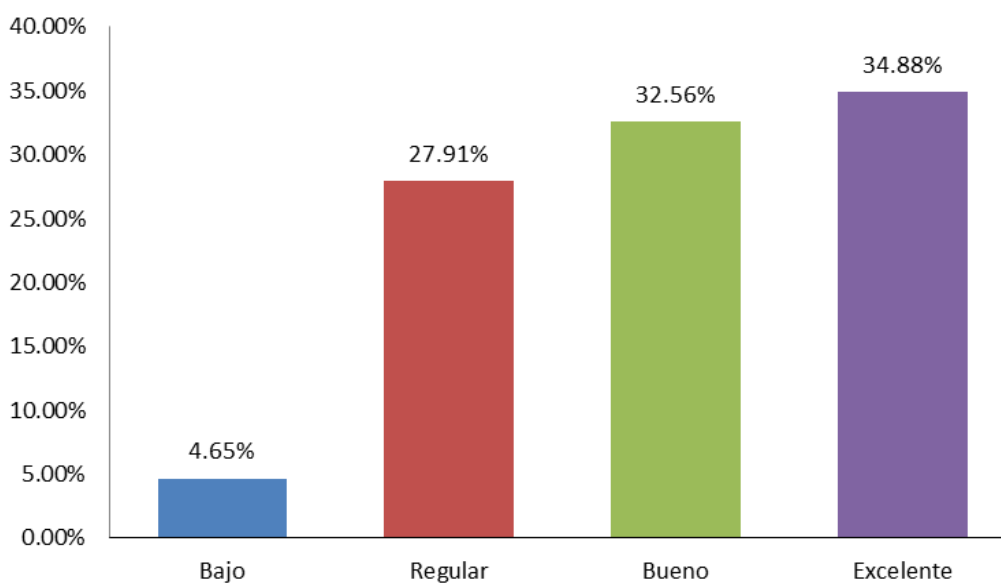
En la tabla 11 y figura 5, los docentes de la Institución Educativa 6038 “Ollantay”, Pamplona Alta S.J M, 2011, el 37.21%(16) docentes manifiestan que el clima institucional es malo, asimismo 18.60%(8) docentes manifiestan que el clima institucional es regular; así como el 6.98%(3) docentes manifiestan que el clima institucional es bueno, finalmente 37.21%(16) docentes manifiestan que el clima institucional es excelente.

**.Tabla 12**

*Resultados de la dimensión Convivencia positiva.*

	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	bajo	2	4.65%
	Regular	12	27.91%
	Bueno	14	32.56%
	Excelente	15	34.88%
	Total	43	100%

*Fuente:* encuesta aplicada a los estudiantes de de la Institución Educativa “Ollantay”, Pamplona Alta S.J M ,2011



*Figura 6. Convivencia positiva.*

En la tabla 12 y figura 6, los docentes de la Institución Educativa 6038 “Ollantay”, Pamplona Alta S.J.M, 2011, el 4.65%(2) docentes manifiestan que la convivencia positiva es mala, asimismo 27.91%(12) docentes manifiestan que el clima institucional es regular; así como el 632.56%(14) docentes manifiestan que la convivencia positiva es buena, finalmente 34.88%(15) docentes manifiestan que la convivencia positiva es excelente.

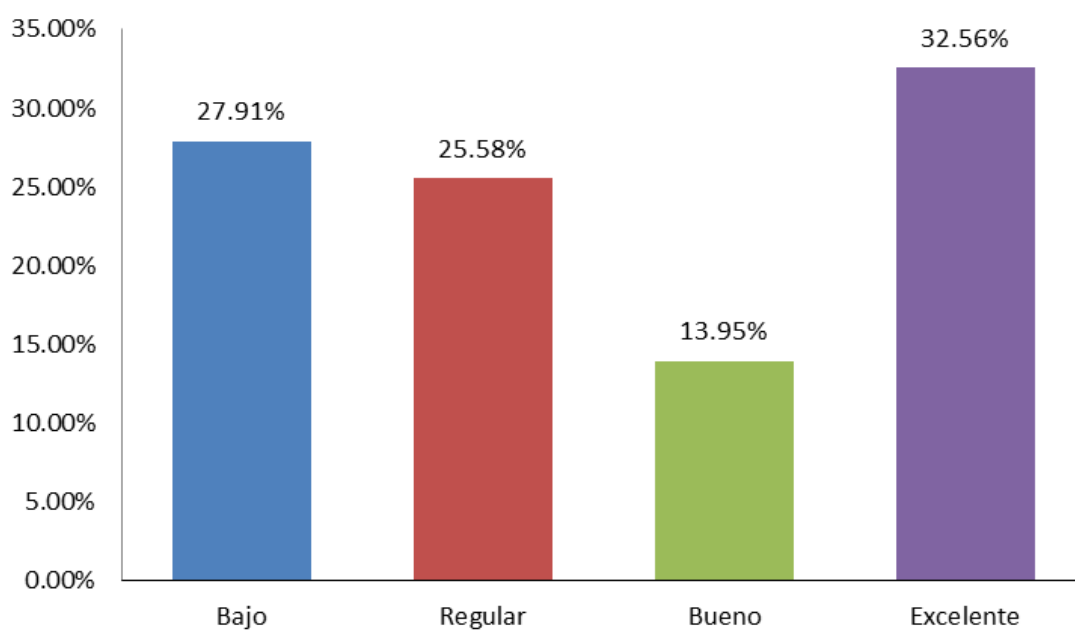


Tabla 13.

*Resultados de la dimensión Resolución de conflictos*

	Frecuencia	Porcentaje	
bajo	12	27.91%	
Regular	11	25.58%	
Válidos	Bueno	6	13.95%
	Excelente	14	32.56%
	Total	43	100%

*Fuente:* encuesta aplicada a los estudiantes de la Institución Educativa 6038 “Ollantay”, Pamplona Alta S.J.M, 2011

*Figura 7. Resolución de conflictos*

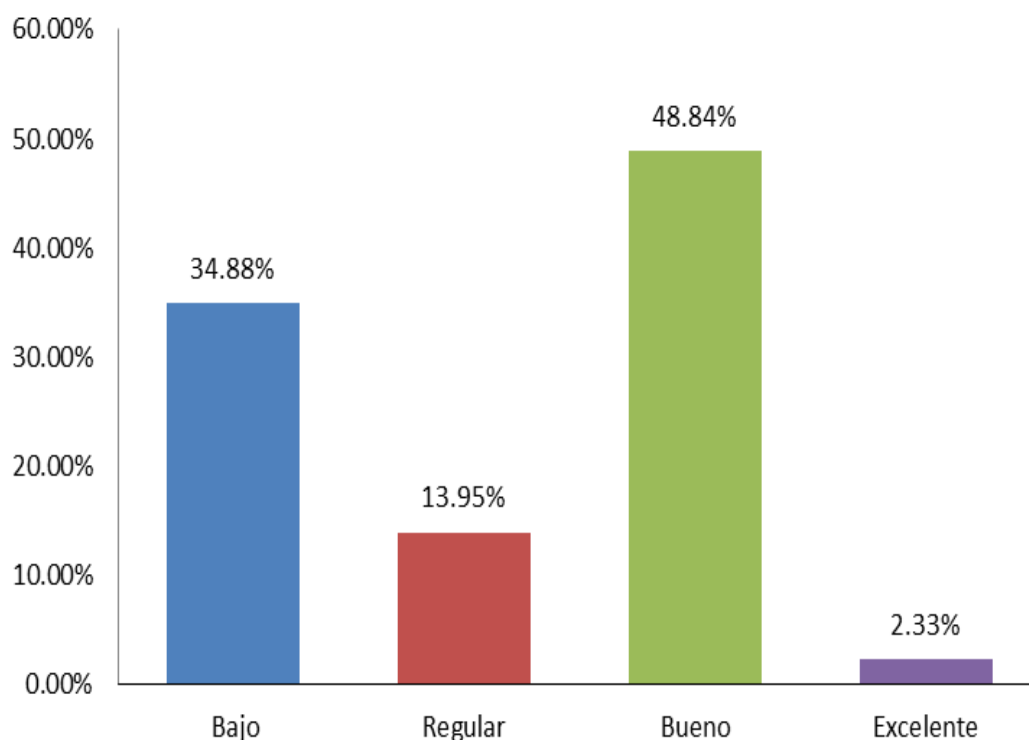
En la tabla 13 y figura 7, los docentes de la Institución Educativa “Ollantay”, Pamplona Alta S.J.M, 2011 el 27.91%(12) docentes manifiestan que la resolución de conflictos es mala, asimismo 25.58%(11) docentes manifiestan que el clima institucional es regular; así como el 13.95%(6) docentes manifiestan que la resolución de conflictos es buena, finalmente 32.56%(14) docentes manifiestan que la resolución de conflictos es excelente.

Tabla 14

*Resultados de la dimensión niveles de motivación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	bajo	15	34.88%
	Regular	6	13.95%
	Bueno	21	48.84%
	Excelente	1	2.33%
	Total	43	100%

*Fuente:* encuesta aplicada a los estudiantes de la Institución Educativa 6038 “Ollantay”, Pamplona Alta S.J.M 2011

**Figura 8. Niveles de motivación**

En la tabla 14 y figura 8, los docentes de la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011 el 27.91%(15) docentes manifiestan que los niveles de motivación es mala, asimismo 13.95%(6) docentes manifiestan que el clima institucional es regular; así como el 48.84%(21) docentes manifiestan que la resolución de conflictos es buena, finalmente 2.33%(1) docentes manifiestan que la resolución de conflictos es excelente.

### 3.2. Prueba de hipótesis general

Hipótesis general: Correlación entre el liderazgo directivo y el clima institucional.

H0: No existe relación directa entre el liderazgo directivo y el clima institucional de los docentes de la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011

Ha: Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el clima institucional de los docentes en de la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011

Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Tabla 15

*Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman de liderazgo directivo y clima institucional*

		<b>Correlaciones</b>		
			Liderazgo directivo	Clima institucional
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coeficiente de	1,000	.514**
		correlación		
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	43	43
	Clima institucional	Coeficiente de	.514**	1.000
		correlación		
Sig. (bilateral)		.000	.	
	N	43	43	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación directa entre el liderazgo directivo y el clima institucional, hallándose una correlación de 0,514 con un valor de significancia (bilateral) 0,000; menor que 0,05 ( $p < 0,05$ ) lo cual indica que la correlación es positiva y moderada, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la

hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación directa moderada entre el liderazgo directivo y el clima institucional de los docentes en de la Institución Educativa 6038 Ollantay de la UGEL 01, San Juan de Miraflores, 2011.

Hipótesis específica 1: Correlación entre Liderazgo directivo y niveles de motivación.

Ho: No existe relación directa entre liderazgo directivo y niveles de motivación de los docentes en de la Institución Educativa 6038 Ollantay de la UGEL 01, San Juan de Miraflores, 2011.

Ha: Existe relación directa entre liderazgo directivo y niveles de motivación de los docentes en de la Institución Educativa 6038 "Ollantay", Pamplona Alta S.J.M 2011.

Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Tabla 16.

*Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman de liderazgo directivo autoritario y niveles de motivación.*

<b>Correlaciones</b>				
		Liderazgo directivo	Niveles de motivación	
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1.000	
		Sig. (bilateral)	.319*	
		N	43	
	Niveles de motivación	Coeficiente de correlación	.319*	1.000
		Sig. (bilateral)	.037	.
		N	43	43

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Después de haber sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación directa entre liderazgo directivo y niveles de motivación, hallándose una correlación de 0,319 con un valor de significancia (bilateral) 0,037; menor que 0,05 ( $p < 0,05$ ) lo cual indica que la correlación es baja, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación directa con un nivel de correlación baja entre el liderazgo directivo y niveles de motivación de la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011

Hipótesis específica 2: Liderazgo directivo y resolución de conflictos

Ho: No existe relación directa entre liderazgo directivo y resolución de conflictos de los docentes en la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011

Ha: Existe relación directa entre liderazgo directivo y resolución de conflictos de los docentes en de la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011

Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Tabla 17

*Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman de liderazgo directivo y resolución de conflictos*

		<b>Correlaciones</b>		
			Liderazgo directivo	Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,703**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	43	43
	Resolución de conflictos	Coeficiente de correlación	,703**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	43	43

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación directa entre el liderazgo directivo y la resolución de conflictos, hallándose una correlación de 0,703 con un valor de significancia (bilateral) 0,000; lo cual indica que la correlación es positiva y moderada, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación directa con un nivel de correlación moderada entre liderazgo directivo y la resolución de conflictos de los docentes en de la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011

Hipótesis específica 3: Liderazgo directivo con la convivencia positiva.

Ho: No existe relación directa entre liderazgo directivo con la convivencia positiva de los docentes en de la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011

Ha: Existe relación directa entre liderazgo directivo con la convivencia positiva de los docentes en de la Institución Educativa 6038 “Ollantay” Pamplona Alta S.J.M, 2011

Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Tabla 18

*Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman del liderazgo directivo con la convivencia positiva*

			Liderazgo directivo	Convivencia positiva
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,898**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	43	43
	Convivencia positiva	Coeficiente de correlación	,898**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	43	43

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que existe relación positiva alta entre liderazgo directivo y la convivencia positiva, hallándose una correlación de 0,898 con un valor calculado de significancia (bilateral) 0,001; lo cual indica que la correlación es negativa y moderada, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de aceptar la hipótesis alterna, y rechazar la hipótesis nula. Se afirma que: Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la convivencia positiva de los docentes de la Institución Educativa 6038 "Ollantay", Pamplona Alta S.J.M, 2011.

## **IV. Discusión**



Hay una similitud con el trabajo de Montiel (2012) quien concluye: que las variables estudiadas tienen una relación; demostrada por el coeficiente de correlación de Pearson que dio como resultado: 0.79; lo cual explica la existencia de una relación positiva; esto indica que, cuando la variable independiente incrementa la variable dependiente tiene el mismo comportamiento, así como también en el caso contrario, teniendo como conclusiones, que a mayor liderazgo directivo del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes y viceversa. Se hace las recomendaciones pertinentes al estudio. En la presente investigación se concluye: Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación directa entre el liderazgo directivo y clima institucional, hallándose una correlación de 0,514 con un valor de significancia (bilateral) 0,000; lo cual indica que la correlación es positiva moderada, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el clima institucional de los docentes en de la Institución Educativa 6038 "Ollantay", Pamplona Alta S.J.M, 2011. De Esta manera queda comprobado que el liderazgo directivo se refuerza cuando los niveles de motivación que busca la superación de su personal y mejorar la eficiencia y eficacia para logro de los objetivos.

También se asemeja al trabajo de Castro (2015), pues correlaciona utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional. En la presente investigación se determinó que sí existe relación directa entre influencia idealizada y el desempeño laboral, hallándose una correlación de 0,514 con un valor de significancia (bilateral) 0,000; lo cual indica que la correlación es positiva. Por lo que se concluye que existe relación directa entre liderazgo directivo y el clima institucional de los docentes en de la Institución Educativa 6038 "Ollantay", Pamplona Alta S.J.M, 2011. Por lo tanto, el liderazgo directivo es una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

Asimismo, se asemeja al estudio realizado por Morales (2010). Llegando a verificar que existe una correlación estadísticamente significativa ( $p\_valor = 0.021$  ( $<0.05$ )) entre el desempeño docente y el liderazgo de los Directores en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao. De esta manera en la presente investigación se concluye que sí existe relación directa entre liderazgo directivo y resolución de conflictos, hallándose una correlación de 0,703 con un valor de significancia (bilateral) 0,000; se afirma que: Existe relación directa entre liderazgo directivo y resolución de conflictos los docentes de la Institución Educativa “Ollantay”, Pamplona Alta S.J.M, 2011. Gracias a su visión clara del liderazgo directivo y clima institucional, los líderes directivos tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su influencia y direccionamiento hacia logro de metas, lo que conduce a la comunidad educativa a desarrollarse con mayor proactividad y compromiso con la institución educativa. Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayor compromiso de responsabilidad de los miembros.

Asimismo, Calle (2009) concluye que hay una correlación significativa de 0.772 entre el liderazgo directivo y la gestión institucional. En la presente investigación se concluye que sí existe relación directa entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral, hallándose una correlación de 0,742 con un valor calculado de significancia (bilateral) 0,000; se afirma que: Existe relación directa entre el estímulo intelectual y el desempeño laboral, de los docentes en de la Institución Educativa 6038 “Ollantay”, Pamplona Alta S.J.M, 2011.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** Existe relación directa entre el liderazgo directivo y el clima institucional, hallándose una correlación de 0.514 con un valor de significancia (bilateral) 0.000; lo cual indica que la correlación es positiva.
- Segunda:** Existe relación directa entre liderazgo directivo y niveles de motivación, hallándose una correlación de 0.319 con un valor de significancia (bilateral) 0.037; lo cual indica que la correlación es positiva y baja.
- Tercera:** Existe relación directa y moderada entre liderazgo directivo y resolución de conflictos, hallándose una correlación de 0.703 con un valor de significancia (bilateral) 0.000; lo que indica que hay relación alta entre las variables.
- Cuarta:** Existe relación directa entre liderazgo directivo y convivencia positiva, hallándose una correlación de 0.898 con un valor calculado de significancia (bilateral) 0.001; constituyendo ésta una relación positiva y alta entre las variables.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera.** Se sugiere que el Ministerio de Educación, seleccione a profesionales con formación en administración y gestión que reúnan los perfiles específicos que requieren los cargos de directivos en las diferentes niveles y modalidades para que contribuya como una Política de administración y control de instituciones educativas de calidad; proyectándose a brindar un servicio educativo con eficiencia y eficacia para el beneficio de nuestras comunidades.
- Segunda.** Cada Unidad de Gestión educativa debe de capacitar periódicamente a los directores y profesores para lideren en forma positiva las instituciones educativas, con criterio y con capacidad para solucionar los problemas y lograr la mejora de los aprendizajes de nuestra comunidad estudiantil.
- Tercero.** Se sugiere a los docentes en de la Institución Educativa 6038 Ollantay de la UGEL 01, San Juan de Miraflores, deben compartir la misma responsabilidad del director en el sentido que debe estar comprometido con la comunidad educativa y lograr el aprendizaje de nuestros estudiantes. Por lo que se deben capacitarse para dar lo mejor de sí, identificándose con nuestra institución educativa y mejorar la calidad de gestión.
- Cuarto.** Se sugiere a los directivos y docentes realizar proyectos educativos que permitan solucionar la problemática de nuestra institución educativa, participar de manera activa a los alumnos. Para que de esta manera se fortalezca el liderazgo educativo y la cultura organizacional; así con el trabajo en equipo que se contribuirá al desarrollo de la calidad educativa y de un buen ambiente laboral que permitirá el éxito de la comunidad educativa.

## **VII. Referencias**

- Álvarez, M. (2002). *Liderazgo educativo para directivos*, Universidad Ricardo Palma. Lima.
- Avila, M. y Cortés, C. (2012). *Liderazgo directivo y calidad de servicio en instituciones educativas estatales del nivel secundario de la Red 13 - UGEL 01 - Villa El Salvador 2012* (Tesis de Maestría en Educación). Universidad César Vallejo, Perú.
- Avolio, P. (1944). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009) *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. . México: Mac Graw.
- Bass, B. (1998). *Efectivo Liderazgo Directivo Organizacional*. Nueva York: Sage Publications.
- Bernal, J. (2000). *Liderar el cambio: El liderazgo directivo*. En Anuario de Pedagogía. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- Benavides, O. (2002) *Satisfacción laboral*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Bueno, J. (1998). *La Motivación en el aula I: teoría y práctica habitual*. Madrid: CCS.
- Blanco, H. (2006). *Calidad de vida, psicológica del niño*. Buenos Aires: Psique.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Calle,C. (2009). *Relación entre el Liderazgo Directivo y Gestión institucional de los Directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la Región Callao*". (Tesis de maestría)



- Castanyer, O. (1996). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Editoria Descleé de Brouwer, S.A.
- Castro (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara*. Perú.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo directivo del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos* en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.(Tesis de maestría)
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*: México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Contreras, Jiménez (2016). *El liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca*. Universidad de Bogotá D.C.
- Davis, F y Newtrons, R. (2000). *Sanción en la sociedad actual*. España: Instituto médico-pedagógico
- Ellis, A. (1981). *Manual de terapia racional emotiva*. Bilbao: Editorial Declée de Brouwner S.A.
- Fernández, J. (2007). *Manual de Políticas y Legislación Educativas*. Madrid: Editorial Síntesis Educación.
- Fielden, J. (1998). *La formación del personal de la Educación Superior: una misión permanente*». Paris: UNESCO.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador II*, Lima, Ed. UPC-Orbis Ventures. SAC.

- Flores, R. (1998). *Percepciones que tienen los profesionales de la educación*; ver <http://educacion.upa.cl/decano/percepcion.html> (enero de 2007).
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia emocional*. España: Kairós S.A.
- Gómez, L. y Belkin, D. (2002). *Administración*. España: Mc Gran.
- Gomez (2013) . *Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional de la Universidad abierta Interamericana de Buenos Aires*.
- Gonzaga (2015). “*El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N° 15513 “Nuestra Señora de Guadalupe” Talara*”. Perú.
- Gutiérrez, M. (2003). *Liderazgo directivo en el docente universitario*. Universidad de Panamá. Volumen N° 1.
- Griffin, E. (2010). *Administración de Personal*, México McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. México, McGraw-Hill.
- Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4ª Ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- León (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima*. Perú.
- Lovera (2014). *Liderazgo Transformacional y el desempeño docente en Instituciones Educativas del nivel primaria red N° 3 UGEL N° 01- San Juan de Miraflores, 2014*. Perú.
- Montiel, C. (2012). *El liderazgo directivo del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria. República Bolivariana de Venezuela- Maracaibo*. (Tesis de maestría)

- Morales, G. (2010). *Relación entre el Liderazgo en los Directores y el desempeño docente en las instituciones Educativas Públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla – Callao. (Tesis de maestría).*
- Raxuleo (2014). *"liderazgo del director y desempeño pedagógico docente"*. municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, c. a.).
- Robinns, C. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Rojas, A. (2012). *El liderazgo directivo en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la Región Metropolitana*. Santiago de Chile.
- Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Primera Edición. Edit. Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona-España: Plaza & Janes.
- Schermerhorn, P. (2003). *Desempeño laboral*. Enfoque situacional. México: Prentice Hall.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Mac Graw Hill.

## **Anexos**

## Anexo N° 01: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA										
TÍTULO: Liderazgo Directivo y clima institucional en la institución educativa 6038 "Ollantay", Pamplona Alta S.J. M ,2011										
AUTORAS: Aurelia Tito Tito y Elena Condori Pumalloclla										
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES							
<p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima institucional de la Institución Educativa 6038 "Ollantay" Pamplona Alta S.J.M, 2011?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y los niveles de motivación de la Institución Educativa 6038 "Ollantay" Pamplona Alta S.J.M, 2011?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la resolución de conflictos en la I.E. 6038 "Ollantay" Pamplona Alta S.J.M, 2011?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la convivencia positiva en las I.E. 6038 "Ollantay" Pamplona Alta S.J.M, 2011?</p>	<p>¿Determinar la relación entre el liderazgo directivo y clima institucional en la Institución educativa 6038 "Ollantay", Pamplona Alta S.J. M ,2011?</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo directivo y los niveles de motivación de la I.E. 6038 "Ollantay" Pamplona Alta S.J.M, 2011?</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la resolución de conflictos en la I.E. 6038 "Ollantay" Pamplona Alta S.J.M, 2011?</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la convivencia positiva en las I.E. 6038 "Ollantay" Pamplona Alta S.J.M, 2011?</p>	<p>¿Existe relación directa entre el liderazgo directivo y clima institucional en la Institución educativa 6038 "Ollantay", Pamplona Alta S.J. M ,2011?</p> <p>Hipótesis específicos</p> <p>¿Existe relación directa entre el liderazgo directivo y los niveles de motivación de la I.E. 6038 "Ollantay" Pamplona Alta S.J.M, 2011?</p> <p>¿Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la resolución de conflictos en la I.E. 6038 "Ollantay" Pamplona Alta S.J.M, 2011?</p> <p>Existe relación directa entre el liderazgo directivo y la convivencia positiva en las I.E. 6038 "Ollantay" Pamplona Alta S.J.M, 2011?</p>	Variable 1: Liderazgo directivo							
			Definición conceptual Jones y George (2006) el liderazgo es "el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización" (p. 495).							
			DIMENSIONES		INDICADORES	ITEMS	Escala de valoración	Nivel /Rango		
			Carisma		- Disposición para el trabajo -Compromiso social -Dominio de estrategia	01 -07				
			Comunicación		Efectividad Asertividad Calidad de la decisión	08 - 14	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre	bajo Regular Bueno Excelente		
			Capacidad administrativa		-Planificación -Organización -Dirección y control	15- 20				
			Variable 2: Clima institucional							
			Definición conceptual Rojas (2010) "clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibido por los diversos actores y asumidos con factor principal de influencia en su comportamiento" (p-20)							
			Dimensiones		Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel/Rango		
			Convivencia positiva		- Identificación con los demás - Nivel de comunicación - Tolerante	01-07				
Resolución de conflictos		- Capacidad de respuesta - Resolución de conflictos. - Capacidad de crear y evaluar situaciones. - Respuestas de grupo de pares.	08-15	Nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre(4)	bajo Regular Bueno Excelente					
Niveles de motivación		- Para el logro personal. - Para el logro profesional. - Para el logro social.	16 - 20							

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p><b>TIPO</b> Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) indica que la investigación básica.</p> <p><b>DISEÑO</b> Es una investigación diseño - no experimental, por cuanto no se manipula las variables; por su finalidad es descriptivo, ya que busca la resolución de problemas prácticos y por su temporalidad es de corte transversal, ya que se realizará en un determinado tiempo.</p> <p><b>Dónde:</b> M : Muestra de la población. 1: Observación de la variable: Liderazgo Directivo 2: Observación de la variable: Clima institucional r : Relación existente entre ambas variables.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> La población está conformada por los 106 docentes</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA</b> La muestra estuvo conformada por los 43 docentes</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> Censal</p>	<p><b>TECNICA:</b> La técnica que se empleó para la recopilación de datos es el cuestionario, tanto para la variable: Liderazgo Directivo y el Clima institucional.</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b> Se aplicó un instrumento de recolección de dato que consiste en un cuestionario de 20 preguntas para cada variable.</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Los resultados obtenidos fueron analizados y procesados haciendo uso de las estadísticas descriptiva, para lo cual se utilizó gráficos de barras.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> El método de análisis de los resultados para la contrastación de hipótesis utilizó prueba no paramétrica Rho de Spearman.</p>

**Anexo N° 02:**  
**Instrumentos de las variables**

## ENCUESTA PARA DOCENTES, SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

El cuestionario es de forma anónima por lo que le agradecemos que conteste todas las preguntas con la mayor sinceridad.

El cuestionario tiene dos partes la primera son datos generales y la segunda sobre el tema de la Investigación Liderazgo y calidad de Servicio.

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

### LIDERAZGO

	ITEMS	5	4	3	2	1
E1	¿El Director de su I.E. propone y apoya programas y proyectos o actividades en beneficio de la institución?					
E2	¿El Director demuestra entusiasmo al participar como en las comisiones de trabajo?					
E3	¿El Director realiza actividades en la institución que favorece los objetivos institucionales?					
E4	¿El Director participa en actividades de la comunidad?					
E5	¿El Director propicia el estímulo necesario para lograr los objetivos de la I.E.?					
E6	¿El Director propicia un clima de paz y armonía en un ambiente que genera motivaciones?					
C7	¿Existe una buena comunicación entre el Director, personal docente y administrativo?					
C8	¿El Director establece comunicación abierta y franca con todo la comunidad educativa?					
C9	¿El Director utiliza la comunicación como una acción gerencial para incentivar el trabajo?					
C10	¿El Director expresa sentimientos y opiniones en el momento oportuno sin incomodar a los demás?					
C11	¿El Director concede permisos y licencias de acuerdo al reglamento interno?					
C12	¿El director propone alternativas viables para resolver conflictos propiciando el respeto mutuo?					
C13	¿Las decisiones que toma el Director frente a un problema es la más asertiva?					
A14	¿El Director y la Comunidad Educativa establecen metas y objetivos en proyectos innovadores?					
A15	¿El Director cumple con lo planificado en la Calendarización Escolar por niveles?					
A16	¿El Director organiza programas extracurriculares como Festival de Danza, Campeonatos Deportivos, etc?					
A17	¿El Director promueve reuniones de trabajo y coordinación en equipo con el personal?					
A18	¿El Director realiza el seguimiento y monitoreo para que las cosas salgan de acuerdo al Plan Anual de Trabajo?					
A19	¿El Director emplea su autoridad para conducir y controlar al personal?					
A20	¿El Director monitorea las actividades pedagógicas a los docentes de la I.E?					



**CUESTIONARIO N° 02**  
**SITUACION DE CLIMA INSTITUCIONAL**

**Instrucciones:**

Lea con atención las proposiciones y marque con un aspa (X) el valor que considere apropiado dentro de la escala de 1 a 4. Agradecemos su gentil colaboración.

PUNTAJE: Siempre (4)    Casi siempre (3)    Algunas Veces (2)    Nunca (1)

N°	ACTITUDES Y ACCIONES (Clima Institucional)	ESCALA			
		4	3	2	1
1	Percibe usted que existe respeto entre los agentes educativos				
2	Percibe usted que existe reconocimiento tácito de sus derechos				
3	Percibe que sus compañeros son solidarios con usted				
4	Percibe usted que los directivos y colegas trabajan en equipo las acciones técnico-pedagógicas				
5	Percibe usted confianza reciproca entre los miembros de las institución educativa				
6	Los docentes y directivos expresan sus ideas libremente sin ningún temor				
7	Acepta y respalda el liderazgo basado en la capacidad				
8	Percibe usted que existe un agradable clima de trabajo en la institución educativa				
9	Existe cordialidad en las relaciones y el trato con sus colegas				
10	Percibe usted que los recursos en la infraestructura de la institución educativa toma en cuenta el bienestar institucional.				
11	Percibe usted que los docentes y directivos respetan las normas en los procesos institucionales				
12	Percibe usted que la misión institucional esta claramente definida				
13	Comparte usted las aspiraciones fijadas en la visión institucional				
14	Los valores que defienden en la institución educativa, han sido determinados y compartidos por los agentes de la I.E.				
15	Los valores forman parte de los proyectos curriculares de la institución educativa				
16	Te sientes identificado con la propuesta pedagógica de la institución educativa				
17	Percibes que los agentes educativos se sienten orgullosos de pertenecer a la institución educativa				
18	La institución reconoce a los agentes por su acción destacada				
19	La dirección reconoce las capacidades y contribuye alentándolo a mejorar				
20	Te sientes satisfecho con la labor que realizas en la institución educativa				

**Anexo N° 03:**

**Validación de instrumentos**



## VALIDACION DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Nombres y apellidos del experto : Mg. MONTEZA FLORES, Máximo
- 1.2 Cargo e institución donde trabaja : Catedrático Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo  
Subdirector de Formación General I.E. N°  
Túpac Amaru II - VMT
- 1.3 Instrumento evaluado : Cuestionario
- 1.4 Autor del instrumento : Lic. TITO TITO, Aurelia  
Lic. CONDORI PUMALLOCLA, Elena

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje claro					✓
OBJETIVIDAD	Las respuestas son verificables por otro cuestionario de preguntas					✓
ACTUALIDAD	Responde a una correcta cultura evaluativa del desempeño docente					✓
ORGANIZACION	Está debidamente organizado y estructurado					✓
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad					✓
INTENCIONALIDAD	Adecuado para reconocer la actitud de los docentes en su práctica profesional con los estudiantes y demás miembros de la institución					✓
CONSISTENCIA	Está basada en aspectos teóricos, científicos y tecnológicos.					✓
COHERENCIA	Presenta coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación					✓
TOTAL						90%

### II. OPINION SOBRE LA APLICABILIDAD:

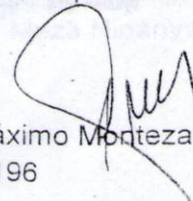
(  ) El instrumento puede ser aplicado

(  ) El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación

El porcentaje es de 90%.

FECHA: 21/05/2011

NOMBRE : Mg. Máximo Monteza Flores  
DNI N° : 10082196



## VALIDACION DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Nombres y apellidos del experto : Mg. MEZA NINANYA, Edgar William
- 1.2 Cargo e institución donde trabaja : Catedrático Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo
- 1.3 Instrumento evaluado : Cuestionario
- 1.4 Autor del instrumento : Lic. TITO TITO, Aurelia  
Lic. CONDORI PUMALLOCLA, Elena

*Edgar W. Meza Ninanya*  
Dr. Edgar W. Meza Ninanya

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje claro				X	
OBJETIVIDAD	Las respuestas son verificables por otro cuestionario de preguntas				X	
ACTUALIDAD	Responde a una correcta cultura evaluativa del desempeño docente				X	
ORGANIZACION	Está debidamente organizado y estructurado				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad				X	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para reconocer la actitud de los docentes en su práctica profesional con los estudiantes y demás miembros de la institución				X	
CONSISTENCIA	Está basada en aspectos teóricos, científicos y tecnológicos.					X
COHERENCIA	Presenta coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
TOTAL						

### II. OPINION SOBRE LA APLICABILIDAD:

( X ) El instrumento puede ser aplicado

( ) El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación

El porcentaje es de 81% (Aplicable a la investigación)

FECHA: 21 / 05 / 2011

*Edgar W. Meza Ninanya*  
Dr. Edgar W. Meza Ninanya

NOMBRE: Mg. Edgar W. Meza Ninanya  
DNI N° : 20028493



## VALIDACION DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Nombres y apellidos del experto : EDMUNDO JOSE BARRANTES RIOS  
 1.2 Cargo e institución donde trabaja : Catedrático Escuela de Posgrado  
 Universidad César Vallejo  
 1.3 Instrumento evaluado : Cuestionario  
 1.4 Autor del instrumento : Lic. TITO TITO, Aurelia  
 Lic. CONDORI PUMALLOCLA, Elena

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje claro					✓
OBJETIVIDAD	Las respuestas son verificables por otro cuestionario de preguntas					✓
ACTUALIDAD	Responde a una correcta cultura evaluativa del desempeño docente					✓
ORGANIZACION	Está debidamente organizado y estructurado					✓
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad					✓
INTENCIONALIDAD	Adecuado para reconocer la actitud de los docentes en su práctica profesional con los estudiantes y demás miembros de la institución					✓
CONSISTENCIA	Está basada en aspectos teóricos, científicos y tecnológicos.					✓
COHERENCIA	Presenta coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación					✓
TOTAL						✓

### II. OPINION SOBRE LA APLICABILIDAD:

- (  ) El instrumento puede ser aplicado  
 (  ) El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación

El porcentaje es de 90%  
 FECHA: 28/05/11

NOMBRE : EDMUNDO BARRANTES  
 DNI N° : 25651955  
 Cel : 998032045

**Anexo N° 04:**

**Base de datos**



22	2	4	4	2	3	4	2	21	3	3	2	3	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	18	59
23	4	4	2	1	4	2	3	20	3	3	3	2	3	3	3	20	3	3	3	3	3	3	18	58
24	1	3	4	4	4	2	3	21	3	3	3	4	2	3	3	21	3	3	3	3	3	3	18	60
25	3	4	4	4	4	3	2	24	2	4	4	2	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	72
26	3	3	4	3	4	3	2	22	2	4	4	4	4	3	3	24	3	3	3	3	3	3	18	64
27	4	3	4	3	4	3	2	23	2	2	3	3	3	3	3	19	3	4	3	3	4	3	20	62
28	4	1	4	2	3	4	2	20	2	2	4	4	3	3	3	21	3	4	3	3	3	3	19	60
29	1	1	4	2	3	4	2	17	2	3	3	3	3	3	3	20	3	4	3	4	3	3	20	57
30	2	2	3	4	2	2	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	4	3	3	3	19	58
31	2	2	3	4	2	2	3	18	3	3	3	4	3	3	3	22	3	3	2	3	4	3	18	58
32	2	2	3	4	2	2	3	18	3	3	4	3	3	3	3	22	2	3	3	3	3	2	16	56
33	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	21	4	3	4	3	4	2	20	62
34	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	21	3	4	4	3	3	2	19	61
35	2	4	3	3	3	3	2	20	4	2	4	2	3	3	3	21	3	2	2	3	3	2	15	56
36	2	4	3	3	3	3	2	20	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	4	4	3	2	19	60
37	2	4	3	3	3	3	2	20	3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	2	2	3	2	13	54
38	2	4	3	3	3	3	2	20	3	3	3	3	3	4	22	2	4	2	4	3	2	17	59	
39	2	4	3	3	3	3	2	20	4	2	4	2	3	3	3	21	2	2	4	2	3	2	15	56
40	2	4	3	3	3	3	2	20	3	3	3	3	3	3	3	21	2	4	3	3	3	1	16	57
41	4	4	2	2	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	2	26	2	2	2	2	3	2	13	62
42	2	2	3	4	2	4	1	18	4	1	4	4	2	4	4	23	4	2	1	2	3	4	16	57
43	4	4	2	2	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	4	2	4	2	3	1	16	67



Base de datos clima institucional

BASE DE DATOS CLIMA INSTITUCIONAL

	CONVIVENCIA POSITIVA								RESOLUCION DE CONFLICTOS								NIVELES DE MOTIVACION							
	1	2	3	4	5	6	7		8	9	10	11	12	13	14	15		16	17	18	19		20	
1	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	1	4	1	4	1	17	1	4	1	4	1	11	42
2	3	3	2	2	4	2	3	19	2	2	2	1	4	1	4	1	17	4	1	1	4	1	11	47
3	4	2	4	4	4	2	2	22	2	2	2	1	4	1	1	4	17	1	4	1	4	1	11	50
4	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	1	1	4	1	4	17	1	4	1	4	1	11	42
5	1	1	1	1	1	4	1	10	4	1	4	4	2	2	2	1	20	4	4	1	1	4	14	44
6	4	4	4	1	2	2	2	19	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	4	1	4	12	47
7	2	1	1	4	4	1	4	17	1	4	1	4	4	2	2	2	20	2	1	4	1	4	12	49
8	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	4	2	2	18	2	4	4	1	4	15	47
9	1	1	2	2	2	2	2	12	2	2	2	4	2	2	2	2	18	2	4	4	1	4	15	45
10	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	1	4	1	16	4	1	1	4	4	14	44
11	2	2	2	2	2	2	2	14	1	1	4	1	1	4	1	4	17	1	4	1	4	2	12	43
12	1	1	1	4	4	2	2	15	2	2	2	4	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	10	43
13	2	4	4	1	1	4	1	17	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	10	43
14	4	4	1	4	4	1	4	22	4	2	2	4	2	2	2	2	20	2	2	2	2	2	10	52
15	2	2	2	2	2	2	2	14	1	4	2	2	2	2	2	2	17	2	2	2	2	2	10	41
16	2	2	2	2	2	2	2	14	1	4	2	4	2	2	2	2	19	2	2	2	2	2	10	43
17	1	1	4	4	4	4	1	19	4	1	4	1	1	4	2	2	19	2	2	2	2	2	10	48
18	2	2	2	2	2	2	2	14	1	1	4	4	4	4	2	2	22	2	2	2	2	2	10	46
19	4	1	1	4	4	1	1	16	4	1	4	1	1	4	1	4	20	2	2	2	2	2	10	46
20	2	1	1	4	4	1	4	17	1	4	1	4	2	1	4	4	21	2	2	2	2	2	10	48
21	2	2	2	2	2	2	2	14	1	4	1	4	2	1	4	4	21	2	2	2	2	2	10	45

22	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	3	2	2	1	16	4	4	2	2	2	14	44
23	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	1	3	3	3	3	22	3	3	2	2	2	12	55
24	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	2	2	13	58
25	2	4	4	1	2	2	2	17	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	4	2	4	13	46
26	2	4	4	2	4	4	1	21	4	1	1	4	2	2	2	2	18	3	3	3	3	3	15	54
27	3	4	3	4	4	3	3	24	3	3	3	2	3	2	3	3	22	3	3	3	3	3	15	61
28	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	1	3	1	3	3	20	3	3	3	3	3	15	56
29	3	3	3	2	2	3	3	19	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	10	45
30	3	4	3	3	2	3	3	21	2	3	3	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	3	15	59
31	3	3	3	4	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	15	61
32	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	15	60
33	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	15	60
34	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	15	60
35	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	15	60
36	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	15	60
37	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	15	60
38	2	4	3	3	3	3	2	20	4	2	4	2	3	3	3	4	25	2	4	3	3	3	15	60
39	2	4	3	3	3	3	2	20	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	3	4	2	3	16	60
40	2	4	3	3	3	3	2	20	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	3	3	15	60
41	2	4	3	3	3	3	2	20	3	3	3	3	3	3	4	3	25	3	3	3	3	3	15	60
42	2	4	3	3	3	3	2	20	4	2	4	2	3	3	3	4	25	4	2	4	2	3	15	60
43	2	4	3	3	3	3	2	20	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	15	59

**Anexo N° 05:**

**Confiabilidad del instrumento**

## Resultado de la prueba variable liderazgo directivo

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	43	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	43	100,0

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,761	20

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	171,2093	267,169	,586	,709
VAR00002	190,7907	651,693	,257	,656
VAR00003	190,6047	638,435	,441	,648
VAR00004	190,5116	646,161	,348	,652
VAR00005	190,4419	648,110	,324	,653
VAR00006	190,2791	646,825	,364	,653
VAR00007	190,6047	646,435	,386	,652
VAR00008	190,8837	652,486	,289	,656
VAR00009	174,8605	542,028	,690	,598
VAR00010	190,6744	647,225	,337	,653
VAR00011	190,6744	645,558	,391	,652
VAR00012	190,3256	643,415	,450	,650
VAR00013	190,4186	643,678	,369	,651
VAR00014	190,4651	649,540	,320	,654
VAR00015	190,3953	638,911	,531	,648
VAR00016	190,4884	644,922	,429	,651
VAR00017	174,1860	525,822	,785	,586
VAR00018	189,8140	679,679	-,371	,671
VAR00019	190,0233	657,880	,125	,659
VAR00020	189,9535	662,903	,034	,662
VAR00021	189,9302	672,019	-,167	,667
VAR00022	189,8372	660,759	,115	,660
VAR00023	190,0000	694,190	-,596	,679
VAR00024	173,5116	708,161	-,289	,704
VAR00025	136,1395	436,885	,874	,533

## Resultado de la prueba variable clima institucional

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	43	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	43	100,0

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,798	20

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	154,3953	477,578	,821	,833
VAR00002	173,9767	1071,880	,253	,797
VAR00003	173,6744	1041,225	,623	,790
VAR00004	173,8140	1059,869	,424	,794
VAR00005	173,6977	1059,692	,423	,794
VAR00006	173,6047	1066,959	,320	,796
VAR00007	173,8605	1060,694	,469	,794
VAR00008	174,0465	1069,522	,303	,796
VAR00009	158,3023	921,978	,735	,769
VAR00010	173,8837	1051,105	,540	,792
VAR00011	173,9302	1066,114	,326	,796
VAR00012	173,7907	1061,979	,401	,795
VAR00013	173,8372	1074,092	,148	,798
VAR00014	173,8140	1065,298	,367	,795
VAR00015	173,9070	1066,801	,295	,796
VAR00016	173,8140	1061,869	,416	,795
VAR00017	173,7442	1056,195	,464	,793
VAR00018	155,9535	907,474	,857	,764
VAR00019	173,8372	1057,854	,488	,794
VAR00020	173,6977	1075,549	,150	,798
VAR00021	173,8605	1051,075	,541	,792
VAR00022	173,8837	1075,058	,170	,798
VAR00023	173,7674	1068,421	,289	,796
VAR00024	163,4651	986,017	,687	,780
VAR00025	124,9302	670,209	,961	,731