



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

Percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución
Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN Y ACREDITACIÓN**

AUTORA

Lily Roxana Campos Livaque

ASESOR

Dr. Fernando Eli Ledesma Pérez

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de la calidad y servicio

LIMA - PERU

2017



**DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N° 004 - 2017 / SEGESP- SEGA-ED- IT**

El (La) presidente (a) y los miembros del Jurado Evaluador designado con Resolución Directoral N.º 004 - 2017- UCV - Lima Norte/ SEGEA -ED – IT del Programa de Segunda Especialidad de la Facultad de Educación e Idiomas, acuerdan:

PRIMERO.

Aprobar por:

El Informe de tesis presentado por el/la estudiante Lily Roxana Campos Livaque, denominado:

Percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

SEGUNDO. Al culminar la sustentación, el/la alumna(o): Lily Roxana Campos Livaque, obtuvo el siguiente calificativo:


NUMERO	LETRAS	CONDICION
14	Catorce	Aprobado(a)

Presidente (a) Dra. Juana Maria Cruz Montero



Firma

Secretario Dra. Karina Velarde Camaqui



Firma

Vocal Dr. Fernando Eli Ledesma Pérez



Firma

Los Olivos, 15 de agosto de 2017

Índice

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	viii
Presentación	x
Índice	iii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	16
1.3. Teorías relacionadas al tema	20
1.4. Formulación del problema	47
1.5. Justificación del estudio	48
1.6. Hipótesis	49
1.7. Objetivos	50
II. MÉTODO	52
2.1. Diseño de investigación	52
2.2. Variables, operacionalización	54
2.3. Población, muestra y muestreo	56
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	57
2.5. Métodos de análisis de datos	60
2.6. Aspectos éticos	61
III. RESULTADOS	63
IV. DISCUSIÓN	72
V. CONCLUSIONES	76
VI. RECOMENDACIONES	78
VII. REFERENCIAS	80
ANEXOS	84

Lista de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de liderazgo directivo	55
Tabla 2 Operacionalización de clima laboral	56
Tabla 3 Trabajadores Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.	56
Tabla 4 Validación de juicio de expertos	59
Tabla 5 Niveles de confiabilidad	59
Tabla 6 Estadística de fiabilidad del liderazgo del director	60
Tabla 7 Estadística de fiabilidad del clima laboral	60
Tabla 8 Tabla de contingencia entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.	63
Tabla 9 Tabla de contingencia entre la percepción del liderazgo del director y la motivación en el trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.	64
Tabla 10 Tabla de contingencia entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.	65
Tabla 11 Tabla de contingencia entre la percepción del liderazgo del director y el liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.	66
Tabla 12 Prueba de normalidad según kolmogorov - Smimov entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.	67
Tabla 13 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.	68
Tabla 14 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la percepción del liderazgo del director y la motivación en el trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.	69
Tabla 15 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la percepción del liderazgo del director y la motivación	

en el trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.	70
Tabla 16 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la percepción del liderazgo del director y el liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.	71

	Página
Figura 1. Percepción de la variable percepción del liderazgo del director y clima laboral.	64
Figura 2. Percepción de la percepción del liderazgo del director y motivación en el trabajo.	65
Figura 3. Percepción de la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal.	66
Figura 4. Percepción de la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal.	67

Dedicatoria

La máxima admiración y respeto, a mi señora madre, a mis hijas Sol, Arely y a mi esposo Victor Hugo quienes son mi apoyo incondicional, el regalo más hermoso que Dios me ha dado.

Lily Roxana Campos Livaque

Agradecimiento

Mi agradecimiento más sincero a la Universidad Cesar Vallejo y a la escuela de Post grado, por la oportunidad de acogerme en sus aulas; para poder así continuar en el camino de la superación personal y profesional. Para el logro de mis aspiraciones.

La autora

Declaración de autenticidad

Yo Lily Roxana Campos Livaque con DNI n.º 40219849, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Educación, Escuela de segunda especialidad en Gestión y Acreditación, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño a la tesis *Percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015*, es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 29 de agosto de 2017

Lily Roxana Campos Livaque
DNI. 40219849

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada: *“Percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015”*, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de segunda especialidad en gestión y acreditación.

Lily Roxana Campos Livaque

DNI. 40219849

Resumen

El objetivo de este estudio es determinar la relación entre la percepción del liderazgo del director y el clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

El tipo de investigación fue del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 50 docentes. La técnica empleada fue encuesta y los instrumentos fueron dos cuestionarios que fueron debidamente validados y presentaron confiabilidad estadística.

Se estableció la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.807$) lo que indica una correlación positiva alta, asumiendo que existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral.

Palabras clave: Liderazgo del director, metas, recursos, planeamiento, currículo, aprendizaje y desarrollo de docentes, garantizar un ambiente seguro y clima Laboral.

Abstract

The objective of this study is to determine the relationship between the perception of the director's leadership and the work environment in the Educational Institution Bella Aurora, Comas, 2015.

The type of research was of the descriptive level, of quantitative approach; of non-experimental design. The population consisted were 50 teachers. The technique used was a survey and the instruments were two questionnaires that were duly validated and presented statistical reliability.

Established proof of Spearman Rho, where the value of the correlation coefficient is ($r = 0.807$) indicating a correlation positive high, assuming that there is a significant relationship between the perception of the leadership of the director and employee satisfaction.

Key words: Leadership of the director, goals, resources, planning, curriculum, learning and development of teachers, guarantee a safe environment and work environment.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El liderazgo se ha ido convirtiendo de modo creciente en un factor clave en la estructura organizativa para una eficacia escolar (Hallinger y Huber, 2012). Gran parte de los países (como Chile) dirigen sus políticas educativas a fortalecer la dirección escolar, no en una línea burocrática o de gestión, sino de *liderazgo pedagógico*.

A nivel internacional, se han ido renovando los enfoques de liderazgo escolar, su desarrollo e impactos en la mejora. Las más recientes investigaciones vienen a reafirmar que el liderazgo en general y el liderazgo pedagógico en particular es una vía privilegiada de cambio para el mejoramiento escolar (Robinson, 2008). A medida que se considera que éste es dependiente de cada escuela, se tiende a descentralizar la gestión y, paralelamente, adquiere mayor relevancia la dirección escolar (Bolívar, 2011).

Referente a los directivos en un estudio la UNESCO (2014) establece que la mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Es indispensable, considerar la importancia y el papel del liderazgo de los directores para conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

Por otra parte, las investigaciones sobre el clima laboral se constituyen en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas e instituciones reconocen

que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral. (Hallinger y Murphy, 2012)

Los estudios de clima constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos como diagnóstico del funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o situaciones, para evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por las empresas y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.

En nuestro país los estudiantes en su mayoría no adquieren ni siquiera las nociones básicas de lectura, escritura y matemática, y otras competencias. Para resolver esta crisis, todos los niños han de tener maestros capacitados, motivados y para quienes enseñar sea un placer, que sepan reconocer y prestar apoyo a los que tienen dificultades de aprendizaje, y que estén apoyados a su vez por sistemas educativos bien liderados. Los buenos docentes reducen las diferencias entre una educación de mala calidad y una de buena calidad optimizando el aprendizaje en cada aula para cada estudiante.

En la institución educativa Bella Aurora se observa que los docentes no tienen una participación activa en la elaboración y desarrollo de las actividades de la I.E. y son tratados de tal manera que no se les reconoce su valor como docentes, lo cual conlleva a una desmotivación por la labor que desempeñan donde se evidencia un clima laboral desfavorable. Estas son las razones por las que se desea conocer la relación entre las variables liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

1.2. Trabajos previos

Trabajos internacionales

Aldana (2013) en su tesis *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. República Bolivariana de Venezuela- Maracaibo*. El objetivo fue determinar la relación entre la gestión institucional y el clima laboral en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima” de la Oroya – Junín, es una investigación de tipo básico, porque los resultados enriquecen el conocimiento científico y es de nivel descriptivo, en razón que describe el comportamiento de dos variables de estudio. Asume el diseño correlacional debido a que establece una relación entre la variable gestión institucional y la variable clima laboral. La investigación se realizó durante el año 2011 en dos instituciones educativas de gestión pública: N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de la ciudad de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín. La población estuvo conformada por 92 docentes y la muestra estuvo representada por 90 docentes, es decir la totalidad de la población, excepto dos profesores que no asistieron durante la aplicación del trabajo de campo. Mediante la técnica de la encuesta se aplicaron dos instrumentos (cuestionarios) a la muestra, tanto para recopilar información sobre gestión institucional como para clima laboral. Ambos instrumentos han sido validados mediante juicio de expertos, atribuyéndoseles un aceptable nivel de validez; asimismo, se determinó la confiabilidad con el alfa de Cronbach, obteniéndose coeficientes de 0,721 y 0,856 para cada cuestionario que mide gestión institucional y clima laboral, respectivamente. Los resultados de la investigación demuestran ausencia de relación estadísticamente significativa ($r = 0,056$, donde $p < 0,05$) entre la variable: gestión institucional, y la variable: clima laboral. Esto significa que el clima laboral que se da en un nivel medio no está en directa relación con la gestión institucional que, a su vez, también se da en un nivel regular en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín. Lo mismo sucede entre las dimensiones de ambas variables: manejo de recursos y gerencia educativa; clima interpersonal y clima corporativo.

Thieme (2013) en su tesis titulada: *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile* que tenía por objetivo medir el desempeño de los establecimientos educacionales primarios chilenos así como el liderazgo ejercido por el Director de los establecimientos educacionales en las dimensiones transformacional, transaccional y el no liderazgo para proponer un modelo de la eficiencia de las instituciones primarias de Chile, a través de una investigación de tipo descriptiva para lo cual se utilizó un muestreo intencional conformado por 172 escuelas, 287 docentes y 50 Directores a los que se les aplicaron el cuestionario. En su conclusión sostiene: Que enfoques tradicionales de liderazgo no conducen necesariamente a resultados exitosos en el campo educativo, siendo el liderazgo transformacional y el transaccional como el percibido por los docentes como el que más se ajusta a sus necesidades y por ende a influir en su desempeño. En cuanto al desempeño de la organización medido a través de su eficiencia técnica, su relación con el liderazgo, se percibe una relación fuerte estadísticamente al relacionar el liderazgo con los resultados de los procesos educativos medidos a través del logro académico.

Reeves (2012) en su tesis titulada: *Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*, que tenía como objetivo realizar un diagnóstico de las prácticas de liderazgo de los directores de escuelas municipales en sectores con altos niveles de vulnerabilidad social para identificar la relación existente entre prácticas y resultados de la escuela, que sean responsabilidad directa del director y por ende, seleccionar aquellas más relevantes mediante un tipo de investigación cualitativa y exploratoria, utilizando variadas fuentes secundarias y una triangulación de técnicas (encuestas y entrevistas en profundidad a profesores y directores y entrevistas a expertos e informantes claves) en 10 escuelas seleccionadas de la Región Metropolitana. El estudio concluye que los resultados de las escuelas se correlacionan fuertemente con la visión estratégica de la escuela, el involucramiento de los apoderados y la motivación de los profesores, la cual se ve favorecida si el director reconoce y valora su trabajo, destacándose su rol de líder. El efecto de un liderazgo bien ejercido es integral. Llega a todo nivel y se potencia constantemente. Impacta en cada una de las variables asociadas a resultados.

Trabajos nacionales

Flores (2016) en su tesis titulada: *El liderazgo directivo y su relación con la calidad pedagógica en las instituciones educativas Juan Jiménez Pimentel y Tarapoto, 2014*, para obtener grado de magíster por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuyo propósito fue determina la relación que existe entre el liderazgo de los directores y la calidad pedagógica de la I.E. Juan Jiménez Pimentel y la I.E. Tarapoto, durante el 2014. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional y se analizaron dos instituciones educativas de la misma región. El trabajo de campo estuvo enfocado en recoger la percepción de los docentes acerca de la eficiencia del liderazgo directivo. Así mismo se empleó una encuesta para saber la opinión de los directivos sobre la labor docente. La muestra de la presente investigación estuvo conformada en total por 38 docentes y 4 directivos: 16 docentes y 3 directivos de la I.E. Tarapoto, y 22 docentes y 1 director de la I.E. Juan Jiménez Pimentel. Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.511$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa El liderazgo directivo y su relación con la calidad pedagógica en las instituciones educativas Juan Jiménez Pimentel y Tarapoto, 2014.

Morales (2013) en su indagación titulada: *Relación entre el Liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones Educativas Públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla – Callao*. El propósito fue determinar la relación entre ambas variables, el diseño fue descriptivo correlacional de corte transversal, la población de estudio está conformado por 236 docentes y 525 estudiantes. El objetivo general fue demostrar el grado de relación entre el Liderazgo del director y el desempeño docente de las instituciones educativas del mencionado lugar. Llegando a verificar que existe una correlación estadísticamente significativa ($p.\text{valor} = 0.021 < 0.05$) 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.

Zarate (2012) en su investigación titulada: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria. Cuyo objetivo fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima. El presente trabajo es una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño es el descriptivo transaccional o transversal. Este tipo de diseño de investigación permite describir las dos variables de estudio: “El liderazgo directivo” y “el desempeño docente” en las instituciones educativas de Independencia, Lima. El diseño de investigación descriptiva transversal o transaccional. Concluyó que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

Quispe (2012) en su tesis titulada: *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010.* El objetivo general fue demostrar que en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010, el tipo de investigación fue básica con y diseño no experimental, se elaboró cuatro encuestas dirigidas a los docentes y alumnos, las cuales fueron debidamente validadas y luego aplicadas en las instituciones educativas en estudio. Las muestras fueron: 156 docentes y 364 alumnos de ambas poblaciones. Por tanto, como el 41% de los docentes se ubica en los niveles competente y destacado y el 59% en los niveles bajos, es necesario que el director incida con mayor claridad en la aplicación del estilo de liderazgo democrático, porque es el estilo que alcanzó el más alto grado de correlación en comparación con los demás estilos.

Reyes (2012) en su investigación titulada: liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao. La investigación tiene como propósito principal determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao. Tanto la encuesta sobre liderazgo directivo como la ficha de evaluación del desempeño docente fueron aplicadas sobre toda la población conformada por 40 profesores, sin criterios de exclusión. Se obtuvieron como resultados la no correlación entre los aspectos estudiados y se concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Bases teóricas de la variable 1. Liderazgo del director

Enfoques teóricos del liderazgo:

El enfoque de rasgos

Bass (1990) mencionó que:

Este enfoque se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son. Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. (p.36)

Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

Según Yukl (1992) este enfoque “permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo, se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo” (p.56)

Es decir, tener altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Bass, 1990, p.38)

Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder. La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. Por último, la autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

El enfoque conductual

Larson, Hunt & Osborn (1976) manifestaron que este enfoque “se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo” (p.46).

La conducta de un líder se encuentra en relación con dos categorías independientes:

- (a) Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- (b) Consideración: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería. (Larson, Hunt & Osborn, 1976, p.48)

Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente.

Además, los líderes efectivos saben seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación. La ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una de las grandes falencias de este enfoque. Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos.

El enfoque situacional

Para Fiedler (1967) este enfoque “se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas” (p.68)

Algunas de las teorías situacionales según House (1977) son:

- (a) Teoría de la contingencia. La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.
- (b) Teoría de las metas. Sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes, por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas. (p.53)

Las teorías situacionales en conjunto presentan ciertas restricciones, en general son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas.

El enfoque transformacional

House (1977) manifestó que es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas.

El autor trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder, sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales. (Bass, 1990, p.46).

Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado, las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Definiciones de la variable 1: Liderazgo del director

Robinson (2008) definió como:

El liderazgo del director apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados de la

institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder (p. 6).

El liderazgo directivo tenga una mirada integral sistemática frente a cualquier situación que se requiera abordar, lo que permitirá comprenderla, intervenir en ella y transformarla.

Enrique (2008) definió: “es el proceso de ejercer una influencia mayor que la que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes”. (p. 9)

La educación cuando está ampliamente distribuido y compartido: liderazgo del profesorado y las comunidades profesionales de aprendizaje. Se trata de constatar esta hipótesis, en particular centrados en qué pautas y estructuras lo favorecen, al contribuir a una mejora significativa de la acción educativa del centro escolar. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes, con quienes establece interacciones y comparte su posición, sus normas y sus valores.

Gento (2002) manifestó que:

La capacidad para provocar la liberación, desde dentro, de la energía interna existente en otros seres humanos para que estos, voluntariamente, lleven a cabo el esfuerzo necesario para lograr, de la forma más efectiva y confortable posible, las metas que los mismos seres humanos han decidido alcanzar con el fin de lograr su propia dignificación y la de aquellos con quienes viven en un determinado entorno y contexto al que deben cuidar adecuadamente (p. 22)

Dentro de una institución educativa, el liderazgo debe ser eminentemente pedagógico o educativo. Como consecuencia, aunque las peculiaridades generalmente aplicables a cualquier tipo de liderazgo puedan ser aplicables al que se ejerce dentro de una institución educativa.

Anderson (2010) manifestó:

El liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos (p. 257)

El liderazgo dentro de una institución educativa, la principal preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución o de aquellos sobre los que ejerce su actuación orientadas a lograr una educación de calidad total o integral.

Principios del liderazgo

El liderazgo para el aprendizaje implica en la práctica, al menos, cinco principios (MacBeath y Dempster, 2009) manifestó:

Centrarse en el aprendizaje como actividad principal de la escuela, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, establecer la responsabilidad común por los resultados. Se trata, por tanto, de constatar en la práctica. La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

Los efectos exitosos del liderazgo del director

En el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido y de sus decisiones sobre a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención.

Enrique (2008) considera como características de la siguiente manera: la comunicación, relaciones Interpersonales, resolución de conflictos y la autoestima.

La comunicación

Según Enrique (2008) señala:

La tarea de profesor es ardua y desgastante, pero no hay alternativa pues si queremos lograr que nuestros alumnos aprendan, debemos aprender a ser cada vez mejores comunicadores. Algunos profesores no coinciden con este punto de vista y resuelven el problema con criterio expresado a sus alumnos. (p. 31)

Por lo tanto, es importante que el maestro fomente el diálogo con el alumno para que este adquiera protagonismos, se exprese, pregunte y obtenga respuestas; de esta manera, el intercambio de ideas resulta enriquecedor para todos y es posible aclarar dudas y corregir malas interpretaciones.

La comunicación en el aula

Enrique (2008) precisó que:

La comunicación en el aula se manifestó no sólo mediante el lenguaje verbal, sino también por medio del lenguaje corporal, como las expresiones faciales, los ademanes y las posturas que se adoptan al caminar o al sentarse, lo cual refleja la personalidad del sujeto. (p. 41)

En la gerencia del aula el desarrollo de los aprendizajes depende de las estrategias y los métodos de enseñanzas, los cuales siempre orientan a actividad comunicacional. Esta actividad casi siempre es preparada por el docente quien estimula el desarrollo comunicacional en el marco de la estrategia, o los métodos de enseñanza, sin embargo, hay algunas reglas de carácter general que debe caracterizar toda expresión verbal del docente.

Las relaciones Interpersonales

Enrique (2008) manifestó que: “las buenas relaciones interpersonales son la demostración de nuestra capacidad para entendernos bien con nuestros

semejantes. Sin embargo, esta cualidad conlleva la condición fundamental de que en nuestro yo interno aceptemos realmente a nuestros congéneres” (p, 42).

Asimismo, los maestros sostenemos relaciones interpersonales con las autoridades escolares, con nuestros colegas, con el personal administrativo y con los alumnos, y mediante dichas relaciones reflejamos nuestra capacidad de aceptar a los demás.

Well (2009) manifestó: “Relaciones humanas son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión y servicio, en un motivo de satisfacción para quien lo practica” (p. 32).

O sea, fondo y forma, lo útil es el fondo, Lo agradable es la forma: Si hacemos un favor de mala manera, no tenemos forma, que es lo mismo que no tener buenas relaciones interpersonales. Si somos muy agradables, pero sin el menor espíritu de cooperación, no tenemos fondo, tampoco buenas relaciones interpersonales. Las buenas relaciones interpersonales benefician especialmente a la misma persona que la práctica, a sus familiares a sus compañeros de trabajo, a sus amigos, al público y por supuesto a la institución en donde trabaja.

La resolución de conflictos

Enrique (2008, p. 49) precisó que: “la principal conducta con que suele encontrarse el profesor es la conducta de un grupo de alumnos que obstaculizan la marcha normal de la clase”.

En la práctica, el principal obstáculo con el cual se encuentra el profesorado para poder ejercer su labor, se refiere a la conducta de los alumnos que dificulta la marcha normal de los procesos de aprendizaje, sin que esto necesariamente comporte signos de agresividad.

Aulas problemáticas

Enrique (2008) precisó: “Este tipo de situaciones es muy común en los centros de enseñanza. No siempre los problemas de violencia, como denuncian los más alarmistas. Aunque el vandalismo escolar es un problema creciente, los casos de la agresión física o verbal directa”. (p. 49)

Estos problemas dificultan el proceso de enseñanza-aprendizaje. A veces se trata de alumnos puntuales dentro de un aula donde la mayoría del alumnado no presenta problemas conductuales. En estos casos es algo más fácil reconducir la conducta de dicho alumno/a, ya que el resto de sus compañeros no presentan dicha problemática y el alumno llamado “conflictivo” no se ve apoyado o reforzado por su grupo de iguales.

Desafío cotidiano

Enrique (2008) manifestó:

Son el alumno difícil, hiperactivo, indiferente, bromista, distraído, agresivo o mal intencionado, tanto da. Basta que uno de ellos incumpla las reglas de funcionamiento de la clase para que la capacidad de trabajo del profesor sufra menoscabo y la atención del resto de compañeros cambie de objetivo: ya no se trata de aprender, sino de enfrascarse en el conflicto creado. (p. 49)

Hasta los docentes más preparados han visto más de una vez cómo la clase se les iba de las manos a consecuencia de comportamientos disruptivos.

La autoestima del director

Enrique (2008) señaló:

La naturaleza y las implicaciones educativas de la autoestima de los alumnos parece ser un tema recurrente dentro de la literatura científica relacionado con la psicología de la educación educativa y la

didáctica general. En cambio, la autoestima del docente es un tema que se ha definido y comprendido menos. Y menos aún su alcance de cara a su propio desarrollo personal y profesional y a la enseñanza (p. 73).

Un docente con baja autoestima no actúa en las mejores condiciones para la formación de sus alumnos, ni para su propio desarrollo profesional. Concretamente, la baja autoestima del profesor se convierte en fuente generadora de sus dificultades de aprendizaje en su preparación profesional y de sus limitaciones en la práctica docente.

Por su parte, Viviane Robinson (2007), apoyándose en estudios cuantitativos que vinculan liderazgo con resultados de alumnos, definió cinco dimensiones de liderazgo que lo hacen eficaz:

Dimensión 1. Establecimiento de metas y expectativas.

Robinson (2008) precisó que:

El liderazgo director tendrá efecto sobre los resultados de los y las estudiantes si pones énfasis en metas de aprendizaje, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas de la institución educativa. Estas metas tienen que impregnarse en todo el que hacer y procedimientos del aula, de allí la necesidad de generar un consenso de los docentes sobre ella. Estas expectativas y metas, así como los logros que se van alcanzando, serán conocidos por todos (p. 7).

Esta dimensión incluye establecer objetivos de aprendizaje relevantes y medibles, comunicar de forma clara a todas las partes y hacer el seguimiento de los mismos, así como la implicación del cuerpo docente y de otros en el proceso. Metas claras generan buen desempeño y sentido de prioridades en medio de las nuevas exigencias y hacen que los profesores puedan disfrutar de su trabajo al sentirse controlando la situación, en lugar de siendo controlados por ésta.

Por otro lado, González (2011) manifestó que “se incluye la disposición, comunicación y monitoreo de las metas de aprendizaje, los estándares y las expectativas, así como involucrar al equipo docente en el proceso, para que exista claridad y consenso sobre las metas (p.35)

Controlando variables contextuales de los estudiantes, el liderazgo hace la diferencia a través del grado de énfasis puesto en metas académicas y de aprendizaje claras.

Entorno de objetivos de aprendizaje relevante y medible, comunicar de forma clara a todas las partes y hacer el seguimiento de los mismos, así como la implicación del cuerpo docente y de otros en el proceso.

Para Bolívar (2011) esta dimensión “considera el establecimiento de metas importantes y medibles del aprendizaje; una comunicación clara con todas las contrapartes; así como el involucramiento del cuerpo docente y de otros en el proceso” (p.15).

Las metas claras generan buen desempeño y sentido de prioridades en medio de las nuevas exigencias, y hacen que los profesores puedan disfrutar de su trabajo al sentirse controlando la situación, en lugar de siendo controlados por esta.

La claridad y consenso en las metas generan un buen desempeño entre lo que sucede y los objetivos deseados, compromiso y capacidad para conseguirlos. Mayor desempeño y sentido de eficacia.

Para Elmore (2010) la teoría sobre el establecimiento de metas sugiere que:

Las metas están asociadas con un desempeño mejorado pues movilizan el esfuerzo, dirigen la atención y estimulan la persistencia y el desarrollo de las estrategias. Aunque las investigaciones sobre los efectos de las metas de grupo no han sido tan extensivas como las de los efectos sobre las metas individuales, se han realizado varios estudios sobre estos aspectos y se ha encontrado que las metas de

grupo tuvieron resultados positivos sobre el desempeño del grupo. Aunque esta información es útil, estos hallazgos necesitan ser ampliados a través de una mayor investigación. (p.67)

Sin embargo, el hecho de liderar comienza con el desarrollo de un conjunto de expectativas que si no se acompañan de una clara y abierta comunicación pueden dar lugar a toda clase de problemas. En muchos casos, las expectativas se fijan en un ambiente muy informal y en ocasiones hostil. Cuando a un nuevo líder se le asigna una posición, es muy común observar diálogos entre los empleados y niveles gerenciales sobre dicho líder y qué se espera del mismo. Gran parte de este diálogo se basa en rumores e información sin fundamento. Se construyen supuestos, se elaboran juicios y se crean planes para hacer frente al nuevo líder antes de que la posición de líder se convierta en oficial. Estas suposiciones pueden conducir a algunos problemas serios en las áreas de comunicación, moral y productividad y crean un ambiente de trabajo incómodo.

Por otro lado, Coronel (2005) indicó que:

El nuevo líder asignado puede comenzar a formar su propia opinión sobre los individuos o la organización sin esperar a observar los verdaderos comportamientos y rendimientos de su equipo, o sin realizar reuniones formales o informales con otros líderes o empleados. Esta falta de comunicación y de diálogo, y el establecimiento sin fundamento de las expectativas espontáneas en ambos lados, pueden llevar a una crisis grave y crear conflictos que podrían haberse evitado. (p.54)

Los líderes eficaces tratan de manejar convenientemente este tipo de expectativas agendando sesiones específicas para tratar temas, inquietudes, visiones, ideas, y en última instancia, las expectativas con individuos, equipos, y la misma organización.

Es muy importante también entender que las expectativas son diferentes de las metas y objetivos. Las metas se refieren a la visión, las aspiraciones y un estado deseado de ser alcanzado.

Dimensión 2. Obtención de recursos en forma estratégica.

Robinson (2008) manifestó que:

Referirse a recursos, desde liderazgo pedagógico, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas. Esto implica tener una mirada sistemática del mejoramiento escolar y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando estos son escasos (p. 7).

Implica alinear la selección de recursos con las prioridades de los objetivos de enseñanza. Igualmente, incluye la adecuada selección y provisión del personal docente. Implica también un enfoque concentrado y no fragmentado del mejoramiento escolar.

Involucra el alineamiento de la selección de recursos y su asignación a las metas de aprendizaje prioritarias. Incluye la provisión de la experiencia apropiada a través del reclutamiento del equipo.

Elmore (2010) indicó que la obtención de recursos en forma estratégica “e relaciona con una mayor claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo y de las razones por las cuales esto ocurre. Implica también un enfoque concentrado y no fragmentado del mejoramiento escolar. (p.33)

Los directores pueden influir en el logro de los estudiantes a través de sus decisiones sobre la contratación del equipo docente y la provisión de los recursos de aprendizaje.

Implica claridad acerca de los recursos (tiempo, financiación, apoyo externo, material escolar) que se precisan y alinearlos con los objetivos prioritarios de enseñanza. Requiere habilidades críticas para asignarlos al servicio de logros relevantes. Igualmente incluye la adecuada selección y provisión del personal docente. Supone un enfoque concentrado y no fragmentado de la mejora escolar.

Dimensión 3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.

Robinson (2008) manifestó que:

Las evidencias indican que en esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes. Implica prácticas específicas como:

Reflexionar con el personal sobre la enseñanza.

Coordinar y revisar el currículum con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados.

Retroalimentar a los docentes en su práctica e aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje.

Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados (p. 7).

Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante la visita regular a las clases en las aulas, y la provisión de los correspondientes feedbacks formativos y sumativos a los docentes. Supervisión directa del currículum mediante la coordinación entre profesorado entre niveles y etapas de la escuela y en el interior de cada curso o ciclo. La coherencia incrementa las oportunidades de aprendizaje.

Coronel (2005) consideró la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum como:

(a) Foco en la calidad de enseñanza: apoyo y evaluación de la enseñanza mediante la visita regular a las clases en las aulas, y la provisión de los correspondientes feedback a los docentes. Enseñanza para el aprendizaje. (b) Coherencia y alineación:

Supervisión del currículum mediante la coordinación entre profesorado entre niveles y etapas de la escuela y en el interior de cada curso o ciclo. La evaluación, basada en evidencias, posibilita la indagación para la mejora. (p.19)

Involucrar de modo directo en el apoyo y evaluación de la enseñanza a través de visitas regulares a las aulas y la provisión de retroalimentación formativa y sumativa a los docentes. Supervisión directa del currículum a través de la coordinación global del centro educativo a lo largo de todas las clases y niveles, así como alineamiento a las metas del centro.

Debe haber una alineación entre las metas, los calendarios, los presupuestos y la forma en que se gastan los recursos económicos. “Es tan importante saber qué se va a hacer en el año, como saber lo que no se va a hacer”, señala Robinson. En relación al peligro de un currículum excesivamente abultado, agrega: en Singapur tienen una máxima que dice que hay que enseñar menos para aprender más, lo que tiene una gran relevancia especialmente en la educación media; hay que seguir dando ese mensaje a la gente que trabaja en currículum y que trabaja en políticas educativas.

Dimensión 4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.

Robinson (2008) señaló que:

El líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; se involucra en el proceso mismo. De igual manera, participa en el aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (cursos grados) o informales, a través de reflexiones sobre aspecto específico de la enseñanza, Un líder con estas prácticas es visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento (p. 8).

Si la calidad de los docentes tiene impacto directo en la oportunidad que tendrán los niños, el liderazgo tendrá que promover las oportunidades, formales e informales, para el aprendizaje profesional. Además de promoverlas, debe participar directamente con los docentes en el desarrollo profesional.

Bolívar (2011) comentó que “el liderazgo no sólo promueve, sino que también participa con los docentes en procesos, ya sean formales o informales, de aprendizaje profesional” (p.45)

Los líderes deben ser participantes más activos en el aprendizaje y desarrollo docente. En los centros con alto rendimiento el director desarrollo docente. En los centros con alto rendimiento, el director es percibido como una fuente de consejo instruccional.

La calidad de los profesores tiene impacto directo en las oportunidades que tendrán los niños a futuro. Para estimular esta calidad se requiere un liderazgo que no sólo promueva, sino que participe directamente con los docentes en el desarrollo profesional formal e informal.

Dimensión 5. Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.

Robinson (2008) señaló que:

Esta práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Para esto es necesario tener normas claras y pertinentes. Los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del director, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas, tanto de los padres y madres como políticas (p. 8).

Organizar las aulas para reducir los tiempos de espera, las presiones externas y las interrupciones, para proteger las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.

Se debe establecer un entorno ordenado, que favorezca el aprendizaje, dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza mutua entre líderes, profesores, apoderados y alumnos

En conjunto, pues, de modo paralelo, hay una coincidencia sobre prácticas que promueven un liderazgo eficaz. Dado que el aprendizaje no suele aparecer de modo contingente o accidental, el equipo directivo debe crear entornos, disponer espacios y tiempos que faciliten y apoyen el aprendizaje del profesorado, de la organización y, en último extremo, del alumnado.

Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) mencionaron que: “En esta medida, los equipos directivos dirigen su acción a rediseñar los contextos de trabajo y relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser “líderes pedagógicos de la escuela” (P. 34).

La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.

MacBeath (2011) sostiene que el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo es “la protección del tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, reduciendo las presiones e interrupciones externas y estableciendo un entorno ordenado y un clima de apoyo, tanto fuera como dentro del aula” (p.36). Los líderes son determinantes en la creación de un entorno en el que los docentes puedan enseñar y los alumnos puedan aprender.

Es importante que los niños se sientan seguros en la escuela. En virtud de ello es necesario organizar las aulas para reducir los tiempos de espera, y proteger las oportunidades de aprendizaje de los alumnos. Uno de los desafíos tiene que ver con establecer normas y rutinas en el aula, que permitan que los alumnos puedan pensar. Los profesores deben lograr que los alumnos se formulen preguntas, que se escuchen entre sí.

Nada de esto funciona si no existen relaciones de confianza entre profesores, padres, y líderes; si disminuye la confianza sucede otro tanto con los logros estudiantiles.

Bases teóricas de la variable 2. Clima laboral

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.

Brunet (2011) comentó sobre Rensis Likert mencionando que:

Es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos. La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima. Así como con las teorías de motivación “hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. (p.89)

El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Teoría de los sistemas

Para Likert el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva.

Brunet (2011) indicó que:

Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. (p.92)

El autor Brunet (2011) definen los factores como:

(a) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. (b) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana. (c) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. (d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (p.95)

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales. Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.

Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Dessler (1979) indicó que “el clima, al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal” (p.44).

Considerado como variable interpuesta, el clima medio entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.

Definiciones de la variable 2: Clima laboral

Chiavenato (2011) definió:

El clima organizacional constituye el medio interno a la atmosfera psicológica característica de cada organización. Está ligado a la moral y la satisfacción de las necesidades de sus miembros y puede ser saludable o enfermizo, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, lo cual depende de lo que ellos sientan respecto de la organización. (p. 273)

El clima laboral viene a ser el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

Méndez (2006) afirmó:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.108)

En otras palabras, es el conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Brunet (2004) afirmó: “Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes” (p.23).

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Marchant (2005) explicó: “mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional”.

Alexis (2005) enfatizó:

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la

relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (p. 27)

Características del clima laboral

A continuación, se presentan algunas características o aspectos importantes que deben darse en un adecuado clima laboral:

El trabajo personal

Duncan (2000) precisó:

Está relacionado con las funciones y responsabilidades con las cuales se compromete el trabajador y los factores externos que influyen en el desempeño del empleado. Esta escala permite hacer una aproximación a características esencialmente individuales, donde la persona reflexiona y analiza su real desempeño y actitud frente a lo que hace y la eficiencia y productividad que demuestra. (p. 192)

En primera instancia cuando el trabajador entra a evaluar este tipo de categorías se enfrenta con situaciones que pueden pasar inadvertidas, tanto positivas como negativas como el sentirse aburrido, el tener libertad para hacer su trabajo, el creer que lo que hace no es interesante, quizás lo comenta con sus compañeros, pero rara vez efectúa una evaluación que pueda llegar a manos de los directivos y que éstos lleguen a tomar decisiones en pro del bienestar de sus empleados y por ende que trascienda a toda la organización.

La supervisión

Simon (citado por Duncan, 2000) manifestó “la autoridad es importante para las organizaciones por tres razones fundamentales: primero, hace valer la responsabilidad que el seguidor tiene ante los que ejercen el control; segunda, fomenta la pericia en la toma de decisiones, y tercera, permite la coordinación de las actividades” (p. 185)

Esta característica distingue varios elementos y se relaciona directamente con la supervisión que el jefe tiene con el trabajador, entre ellos están: la confianza, la orientación, el valor del trabajo, la crítica, el respeto y la capacidad.

Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo

Senge (2003) definió el aprendizaje en equipo como una disciplina característica de una organización inteligente que consiste en: “alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (p. 296).

Visto desde esta perspectiva el trabajo en equipo necesita del concurso y compromiso de todos y cada uno de los miembros de una organización. Al trabajar en equipo, la comunicación entre los trabajadores es tan importante como la que se establece dentro de las áreas o dependencias de la organización.

Administración

Martín (2003) es clara para el propósito de la investigación sobre el clima laboral dice que es “un sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante. Supone una conducta proactiva de resolución de problemas para encontrar una posición competitiva favorable” (p. 38).

La educación es cambiante porque el mundo también lo es y dentro de sus funciones está la de formar a las personas para que sean capaces de responder a las necesidades del medio desde sus profesiones u oficios.

Comunicación

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2000) argumentan que “la clave para tener un buen programa de relaciones internas consiste en disponer de canales de comunicación que proporcionen a los empleados el acceso a información importante de la empresa, así como la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos” (p. 431).

Los mismos autores señalan que para facilitar que la comunicación sea eficaz se puede acudir a programas como la difusión de la información, la retroalimentación para los empleados y la asistencia personalizada al trabajador.

Ambiente físico y cultural

Trejo (2004) afirmó que debe ser:

Un ambiente que posibilite la construcción de relaciones interpersonales y de comunicación en donde prevalezcan el respeto a la dignidad natural del ser humano; propiciar la unión, integración y desarrollo del trabajo en equipo en donde sea reconocida la contribución y punto de vista de todos, en donde, además, el mostrar la humildad y la apertura se traduzca en saber escuchar y aprender de todo y de todos. (p. 31)

Si se detectan deficiencias en el ambiente físico y cultural, son los trabajadores los directamente afectados y el costo que esto implica deber ser asumido por la organización. A partir de esta situación se adopta la política de prevención, unida a la de capacitación del personal sobre riesgos y manejo de situaciones complejas que estén afectando la tranquilidad de los trabajadores.

Capacitación y desarrollo

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) afirmaron que “el propósito de los programas de desarrollo es mejorar las competencias de un empleado como preparación para futuros puestos” (p. 358).

Promoción y Carrera

Ramírez y Rivera (2002) presentan como retos para valorar a los profesores y al personal de apoyo los que se mencionan a continuación:

Demostrar, mediante las conductas de los líderes, el compromiso hacia los profesores y hacia el personal de apoyo.

Proporcionar reconocimientos que vayan más allá de las compensaciones normales establecidas, tales como “el profesor del año” o eventos de este tipo.

Proporcionar oportunidades de desarrollo y de crecimiento dentro de la misma organización.

Compartir el conocimiento organizacional para que los profesores y el personal de apoyo puedan servir de la mejor manera a los alumnos.

Crear un ambiente que fomente la creatividad. (p. 39)

En las instituciones educativas, las promociones se dan si se comparte la visión de preparar a su personal y cualificarlo, pues esto redundaría en beneficios para el sistema. Un trabajador competente hace crecer a una organización y es reconocido por la misma. Si sucede lo contrario se convierte en un empleado más que no tiene aportes significativos ni para su desarrollo como profesional, ni para la institución.

Sueldos y prestaciones

Gómez-Mejía et al. (2000) definen las prestaciones como recompensas colectivas que proporcionan seguridad a los empleados y a los miembros de sus familias. Y

por último están los incentivos que enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.

Indudablemente esta categoría es una de las más complejas de abordar en el estudio sobre el clima laboral, porque toca fibras que para el trabajador son vitales, su sobrevivencia y estabilidad económica dependen de lo que devengue.

Dimensiones del clima laboral

Dimensión 1. Motivación en el trabajo

Asimismo, Chiavenato (2011) sobre Influencia de la motivación humana señaló:

La teoría de la motivación trata de explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basa en el concepto de homo económicas, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y las recompensas salariales y materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamenta en esa estrecha teoría. (p. 86)

Asimismo, la teoría de la motivación Son numerosos las teorías que sobre la motivación se han desarrollado, todas de alguna manera responden a las necesidades de las personas, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar, su entorno y en segundo las circunstancias y los hechos que han influido en los autores

Robbins y Coulter (2010, p. 341) definió que: “La motivación es el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta”.

Koontz y Weihrich (2007) definieron:

La motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir hace lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada (p. 284)

Según De La Fuente y Justicia (2004) define: “la motivación “es una variable muy importante ya que no hay un modelo de aprendizaje que no incorpore una teoría de la motivación sea implícita o explícitamente” (p. 21).

La motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Estamos motivados cuando tenemos la voluntad de hacer algo y además, somos capaces de perseverar en el esfuerzo que ese algo requiere durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que nos hayamos propuesto.

Dimensión 2. Comunicación horizontal

Chiavenato (2011) precisó:

La comunicación horizontal se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto, se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. La más estudiada es la que se da a niveles directivos ya que entre estos cargos es donde la comunicación horizontal tiene mayor repercusión para la empresa puesto que son muchas las funciones que se desarrollan casi exclusivamente a través de la comunicación (p. 88)

Los trabajadores se comunican de manera más natural, abierta y efectiva con sus iguales que con sus superiores. Con sus compañeros, comparten un marco común de referencia. Se trata de un hecho que influye de forma directa en que exista menor nivel de distorsión y una transmisión más fidedigna en este tipo de comunicación.

Dimensión 3. Liderazgo

Chiavenato (2011) definió:

El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (p. 89).

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en empresa o en cada una de sus áreas. Es esencial en todas sus funciones de la administración, porque el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir liderar.

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015?

Problemas específicos

Problema específico 1.

¿Cuál es la relación entre la percepción del liderazgo del director y la motivación por el trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015?

Problema específico 2.

¿Cuál es la relación entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015?

Problema específico 3.

¿Cuál es la relación entre la percepción del liderazgo del director y liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015?

1.5. Justificación del estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 40) presentó el siguiente carácter teórico, práctico o metodológico.

Justificación teórica

El presente estudio tiene justificación práctica, refirió a que el trabajo de investigación sirvió para resolver problemas prácticos, es decir, resolver el problema que es materia de investigación. Ya que sus resultados permitieron tomar medidas que ayuden a resolver un problema o, por lo menos, proponer estrategias que al aplicarse contribuirán a resolverlo. También las teorías obtenidas se plasmarán a los indicadores para medir, y se dará algunas recomendaciones para el bien de la institución, a la vez se conocerá el comportamiento de liderazgo pedagógico y compromisos de gestión escolar.

Justificación práctica

Esta investigación tiene justificación teórica, porque sustenta en que los resultados de la investigación podrán generalizarse e incorporarse al conocimiento científico y además sirvan para llenar vacíos o espacios cognoscitivos existentes. De acuerdo a la idea del autor los problemas administrativos que se presenta en las Instituciones Educativas se deben resolver inmediatamente, para evitar las consecuencias negativas que puede traer, procurando que la administración mejore cada día a fin de satisfacer al usuario. En esta misma línea el problema que se suscita dentro del personal docente debe ser intervenido y resultado con prioridad, evitando que dichos problemas tengan efectos en proceso educativo.

Justificación metodológica

La investigación brinda procesos metodológicos a través de la identificación del diseño de investigación y los instrumentos de evaluación, los cuales, luego de ser validado pueden servir para posteriores estudios con otras variables o contexto. La situación problemática planteada es pertinente y relevante para los trabajadores, creo que los resultados servirían como una evaluación diagnóstica sobre la cual se podrían vislumbrar posibles correctivos y proponer acciones de mejora a favor de los colaboradores.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1.

Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y la motivación por el trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Hipótesis específica 3.

Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

1.7. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Identificar la relación entre la percepción del liderazgo del director y la motivación por el trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Objetivo específico 2.

Identificar la relación entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Objetivo específico 3.

Identificar la relación entre la percepción del liderazgo del director y liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

II. MÉTODO

Diseño de investigación

Enfoque cuantitativo

Sánchez y Reyes (2015) indicaron: “Porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 88).

Tipo de investigación

Valderrama (2015) consideró: “la investigación es básica o también es conocida como pura, teórica o fundamental y busca poner a poner prueba una teoría con escasa o ninguna intención de aplicar sus resultados a problemas prácticos” (p.

38).

Nivel de la investigación

Es descriptiva, Sánchez y Reyes (2015) precisaron: “en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia tiempo – espacio determinada. Son las investigaciones que tratan de corregir información sobre el estado actual del fenómeno” (p. 49).

Método

Se han utilizado el método hipotético deductivo el cual nos ha permitido llegar a conclusiones y por otra parte o probar los supuestos teóricos (hipótesis) de la investigación desde una visión holística. (Hernández, et. al., 2014, p. 131)

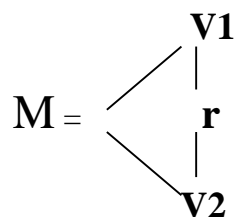
Diseño propiamente dicho

Soto (2014) se denomina investigación “No experimental porque no se realizó experimento alguno, no se aplicó ningún tratamiento o programa, es decir, no existió manipulación de las variables observándose de manera natural los hechos o fenómenos; es decir, tal como se da en su contexto natural. (p. 61),

Corte

Es de corte transversal, al respecto Según Hernández et al. (2014), Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p. 151)

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:



Dónde:

- M : Muestra de Estudio
X : Liderazgo del director
Y : Clima laboral
O₁ : Coeficiente de Relación
r : Correlación

2.2. Variables, operacionalización**Definición conceptual de la variable**

Son características o conceptos que son susceptibles de ser observables medibles y cuantificables.

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 119) se trata de definiciones de diccionarios o de libros especializados y cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales. Es decir, definir la variable diciendo ¿qué es? Esta definición permite al investigador tener una idea plena de lo que es conceptualmente la variable que representa al hecho que se investiga.

Variable 1. Liderazgo directivo

Robinson (2008) definió como: Es la conducción el director apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. (p. 6).

Variable 2. Clima laboral

Constituye el medio interno a la atmosfera psicológica característica de cada organización. Está ligado a la moral y la satisfacción de las necesidades de sus miembros y puede ser saludable o enfermizo, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, lo cual depende de lo que ellos sientan respecto de la organización (Chiavenato, 2011, p. 273)

Tabla 1

Operacionalización de liderazgo directivo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel y Rango de la variable
Establecimiento de metas y expectativas	Metas de aprendizaje	1, 2	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. A veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)	Inadecuado 35 - 52
	Comunicación	3, 4		
Uso estratégico de recursos	Fines académicos	5, 6		Adecuado 53 - 70
	Recursos enseñanza	7, 8		
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Enseñanza	9		Muy adecuado 71 - 90
	Currículo	10		
	Práctica en el aula	11		
	Monitoreo	12		
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	Desarrollo profesional	13, 14		
	Orientaciones pedagógicas	15, 16		

Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Normas Infraestructura y servicios básicos	17, 18 19, 20
--	---	------------------

Tabla 2

Operacionalización de clima laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel o Rango de la variable
Motivación en el trabajo	Identidad	1,2		
	Incentivos	3,4		
	Posibilidad de crecimiento	5,6		
Comunicación horizontal	Lenguaje verbal	7,8	Nunca (1)	Malo
	Organización	10, 11	Casi Nunca (2)	32 - 49
	Relaciones interpersonales	11,12	Algunas Veces (3)	Regular
	Capacidad de manejo de grupo.	13,14	Casi Siempre (4) Siempre (5)	50 - 68 Bueno 69 - 88
Liderazgo	Influencia en el rendimiento.	15,16		
	Confianza	17,18		

2.3. Población, muestra y muestreo

Kerlinger y Lee (2002) citado por Soto (2014, p. 62) señaló que “la población está determinada como el conjunto de personas sobre la cual se efectúa el estudio, se le conoce también como población objetiva o universo”.

Tabla 3

Trabajadores Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Docentes	Cantidad
Institución Educativa	50

La población de estudio estuvo constituida por el personal docente (50) de la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015. Se visualiza en el siguiente cuadro. Por lo tanto, es una población censo.

Muestra

La muestra de estudio fue de 50 docentes.

Muestreo.

No probabilística – intencional

Soto (2014) mencionó que la muestra no probabilística cuando no se conoce la probabilidad o posibilidad de cada uno de los elementos de la población de poder ser elegidos en una muestra. Es un tipo de muestreo que es usado muy frecuente por la facilidad con que puede obtenerse una muestra; aun cuando se desconozcan las bases para su ejecución. (p. 63)

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

La técnica que se utilizó en la presente investigación es una encuesta, una técnica basada en preguntas dirigidas a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios que, mediante preguntas efectuadas en forma personal, telefónica o correo permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, etc. de una comunidad determinada. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Instrumento

Según Sánchez y Reyes (2015, p. 151), el instrumento que se utilizó es de tipo cuestionario, “los cuestionarios constituyen un documento o formato escrito de cuestiones o preguntas diversas relacionados con los objetivos del estudio”.

Ficha técnica de liderazgo del director

Nombre: Cuestionario de liderazgo pedagógico
Autor: Robinson (2008) adaptado por Lily Campos
Año: 2015
Administración: Individual o Colectiva
Duración: Sin tiempo limitado. Aproximadamente 15 minutos.
Estructura: La encuesta consta de 20 ítems.
Nivel de escala calificación: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre

Ficha técnica de variable marketing interno

Nombre: Encuesta de clima laboral
Autor: Chiavenato (2011), adaptado por Lily Campos
Procedencia: Lima- Perú, 2015
Objetivo: Medir el clima laboral
Administración: Individual, colectivo
Duración: Aproximadamente de 14 a 20 minutos.
Estructura: La encuesta consta de 18 ítems.
Nivel de escala calificación: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez

Para Hernández, et al (2014), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201).

La validez de los instrumentos, para la presente investigación, se realizó mediante la técnica de “juicio de expertos”. Consiste, como su nombre lo indica, en someter a juicio de 3 o más expertos el instrumento de medición que se pretende emplear en la recolección de datos. Ellos analizan que el instrumento bajo tres conceptos: pertinencia, relevancia y claridad. Si el instrumento cumple con las tres condiciones, el experto firma un certificado de validez indicando que “Hay Suficiencia”.

Tabla 4

Validación de juicio de expertos

N°	Experto	Aplicable
Experto 1.		Aplicable
Experto 2.		Aplicable
Experto 3.		Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados” (p.210).

Por lo tanto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad consiste en el "grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente" (p.211).

Tabla 5

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2002). El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 6

Estadística de fiabilidad del liderazgo del director

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.950	20

Por lo tanto, el nivel de confiabilidad es alta confiabilidad.

Tabla 7

Estadística de fiabilidad del clima laboral

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.924	18

Por lo tanto, el nivel de confiabilidad es de alta confiabilidad.

2.5. Métodos de análisis de datos

Consiste en recolectar los datos en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Se procedió a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46). La contrastación de las hipótesis se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula. Para elegir la estadística de prueba se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) Objetivo

de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición.

Los datos recogidos se procesarán a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, y el programa informático SPSS 22; para hallar los datos estadísticos, luego analizarlos, interpretarlos y presentados en cuadros y gráficos, para ello se utilizó el método cuantitativo para el procesamiento de la encuesta en términos matemáticos y el método cualitativo, para analizar e interpretar los datos a partir de la palabra.

Para probar las hipótesis (prueba de hipótesis o análisis inferencial) se utilizará la prueba de *coeficiente de correlación de Spearman* en vista que las variables estudiadas son de naturaleza cualitativa.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N son los docentes, esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables. Nivel de significación: Se hizo uso del nivel de significancia $\alpha = 0.95$ de 0.05.

2.6. Aspectos éticos

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contó con la autorización correspondiente (jefe, gerente, director de la institución). Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejujuamiento.

III. RESULTADOS

3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 8

Tabla de contingencia entre la percepción de la dirección y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

y clima laboral en la Institución

		Clima laboral			Total
		Malo	Regular	Bueno	
	Inadecuado	11 22.0%	7 14.0%	0 0.0%	18 36.0%
Liderazgo del director	Adecuado	0 0.0%	10 20.0%	6 12.0%	16 32.0%
	Muy adecuado	0 0.0%	7 14.0%	9 18.0%	16 32.0%
Total		11 22.0%	24 48.0%	15 30.0%	50 100.0%

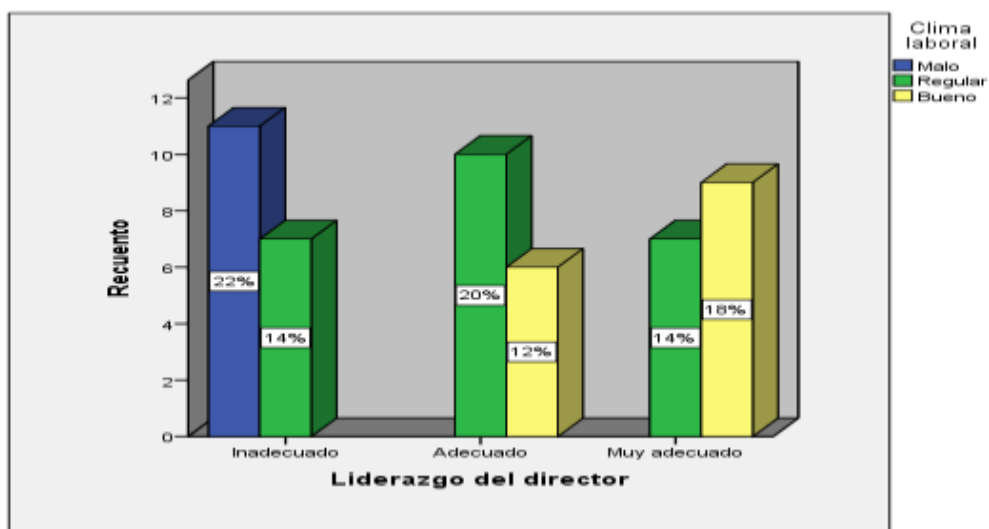


Figura 1. Percepción de la variable percepción del liderazgo del director y clima laboral.

Con respecto a la variable percepción del liderazgo del director en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, se observó que el 36% de los docentes manifiestan que el liderazgo del director es inadecuado, el 32% de los docentes manifiestan que la percepción del liderazgo de los docentes es adecuado y muy adecuado. Asimismo, el 48% de los docentes manifiestan que el clima laboral es malo, el 30% de los docentes manifiestan que el clima laboral es regular y el 22% de los docentes señalan que el clima laboral es malo.

Tabla 9

Tabla de contingencia entre la percepción del liderazgo del director y la motivación en el trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

		Motivación en el trabajo			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Liderazgo del director	Inadecuado	13	5	0	18
		26.0%	10.0%	0.0%	36.0%
	Adecuado	0	12	4	16
		0.0%	24.0%	8.0%	32.0%
	Muy adecuado	0	7	9	16
		0.0%	14.0%	18.0%	32.0%
Total		13	24	13	50
		26.0%	48.0%	26.0%	100.0%

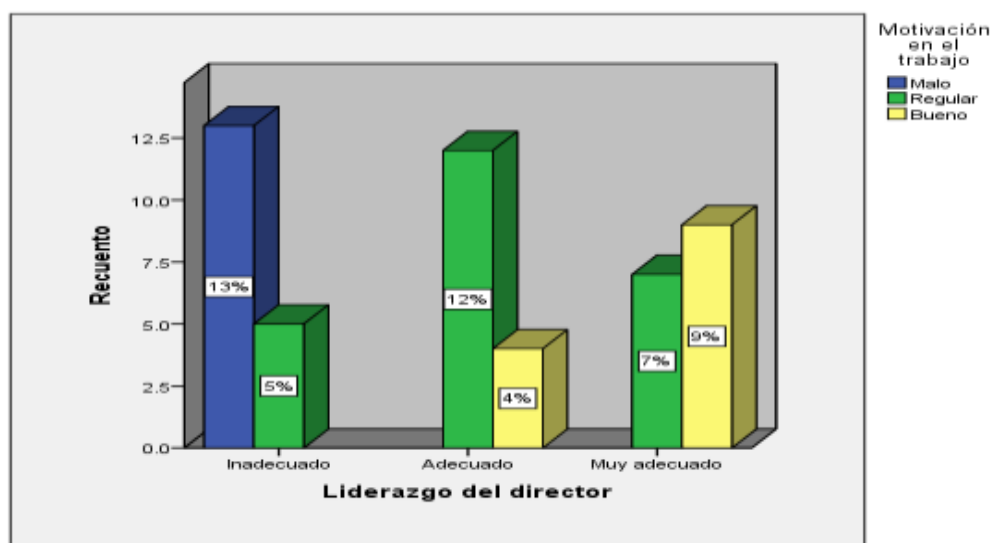


Figura 2. Percepción de la percepción del liderazgo del director y motivación en el trabajo.

Con respecto a la variable percepción del liderazgo del director en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, se observó que el 36% de los docentes manifiestan que el liderazgo del director es inadecuado, el 32% de los docentes manifiestan que la percepción del liderazgo de los docentes es adecuado y muy adecuado. Igualmente, el 48% de los docentes manifiestan que la motivación en el trabajo es regular, el 26% de los docentes manifiestan que la motivación en el trabajo es regular y bueno.

Tabla 10

Tabla de contingencia entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

		Comunicación horizontal			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Liderazgo del director	Inadecuado	12	6	0	18
		24.0%	12.0%	0.0%	36.0%
	Adecuado	1	11	4	16
		2.0%	22.0%	8.0%	32.0%
	Muy adecuado	0	7	9	16
		0.0%	14.0%	18.0%	32.0%
Total		13	24	13	50
		26.0%	48.0%	26.0%	100.0%

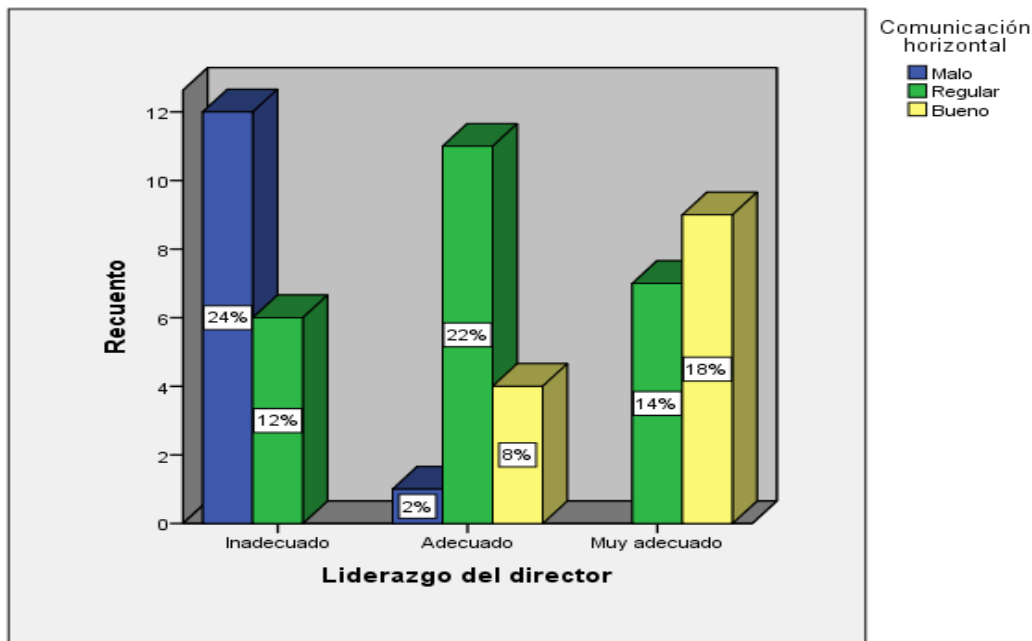


Figura 3. Percepción de la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal.

Con respecto a la variable percepción del liderazgo del director en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, se observó que el 36% de los docentes manifiestan que el liderazgo del director es inadecuado, el 32% de los docentes manifiestan que la percepción del liderazgo de los docentes es adecuado y muy adecuado. Asimismo, el 48% de los docentes revelan que la comunicación horizontal es regular, el 26% de los docentes manifiestan que la comunicación horizontal es regular y bueno.

Tabla 11

Tabla de contingencia entre la percepción del liderazgo del director y el liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

		Liderazgo			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Liderazgo del director	Inadecuado	8	8	2	18
		16.0%	16.0%	4.0%	36.0%
	Adecuado	0	8	8	16
		0.0%	16.0%	16.0%	32.0%
	Muy adecuado	0	4	12	16
		0.0%	8.0%	24.0%	32.0%
Total		8	20	22	50
		16.0%	40.0%	44.0%	100.0%

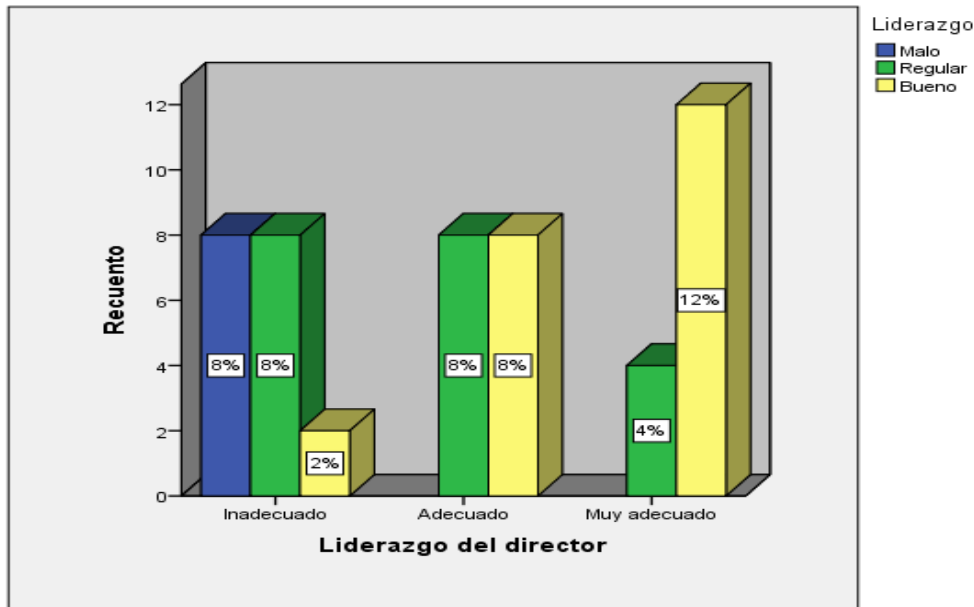


Figura 4. Percepción de la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal.

Con respecto a la variable percepción del liderazgo del director en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, se observó que el 36% de los docentes manifiestan que el liderazgo del director es inadecuado, el 32% de los docentes manifiestan que la percepción del liderazgo de los docentes es adecuado y muy adecuado. Asimismo, el 44% de los docentes revelan que el liderazgo es bueno, el 40% de los docentes manifiestan que el liderazgo es regular y el 16% de los docentes indican que el liderazgo es malo.

Tabla 12

Prueba de normalidad según kolmogorov - Smirnov entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo del director	.120	50	.000
Clima laboral	.115	50	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, nos da un nivel de significación asintótica superior a 0.000; para la primera variable 0.000 y la segunda variable 0.000, en ambos casos menor que 0,05; lo que obliga procesar la prueba de hipótesis mediante el uso de los estadígrafos no paramétricos; es decir, mediante el uso del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

H₀: No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

H_a: Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que α , rechazar H₀

El nivel de significación “p” no es menor que α , no rechazar H₀

Tabla 13

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

		Liderazgo del director	Clima laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000	.807**
	Liderazgo del director		
	Sig. (bilateral)	.	.000
Rho de Spearman	N	50	50
	Coefficiente de correlación	.807**	1.000
	Clima laboral		
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	50	50

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.807$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H₀) asumiendo que

existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Hipótesis Específica 1

H₀: No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y la motivación del trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

H_a: Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y la motivación del trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Tabla 14

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la percepción del liderazgo del director y la motivación en el trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

		Liderazgo del director	Motivación en el trabajo
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.853**
	Liderazgo del director Sig. (bilateral)	.	.000
	N	50	50
	Coeficiente de correlación	.853**	1.000
Motivación en el trabajo	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	50	50

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.853$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y la motivación del trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Hipótesis Específica 2

H_0 : No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

H_a : Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Tabla 15

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la percepción del liderazgo del director y la motivación en el trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

		Liderazgo del director	Comunicación horizontal
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.720**
	Liderazgo del director Sig. (bilateral)	.	.000
	N	50	50
	Coeficiente de correlación	.720**	1.000
	Comunicación horizontal Sig. (bilateral)	.000	.
	N	50	50

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.720$) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Hipótesis Específica 3

H_0 : No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

H_a : Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

Tabla 16

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la percepción del liderazgo del director y el liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

		Liderazgo del director	Liderazgo
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.652**
	Liderazgo del director	Sig. (bilateral)	.000
	N	50	50
	Coeficiente de correlación	.652**	1.000
Liderazgo	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	50	50

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

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.652$) lo que indica una correlación positiva

moderada, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y el liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.

IV. DISCUSIÓN

En la investigación se determinó lo siguiente: se observó que el 36% de los docentes manifiestan que el liderazgo es adecuado, el 32% de los docentes manifiestan que la percepción del liderazgo es adecuada y muy adecuada. Asimismo, el 48% de los docentes manifiestan que el clima laboral es malo, el 30% de los docentes manifiestan que el clima laboral es regular y el 22% de los docentes señalan que el clima laboral es malo. Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, siendo el valor de 0.807; en consecuencia, es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. Hay una semejanza con la de Flores (2016) los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.511$) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de $P = 0,000$ resulta menor al de $P = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H_0) asumiendo que existe relación significativa. El liderazgo directivo y su relación con la calidad pedagógica en las instituciones educativas Juan Jiménez Pimentel y Tarapoto, 2014. Asimismo, la teoría de Robinson (2008) el liderazgo del director apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad.

educativa. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados de la institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder (p. 6).

Hipótesis específica 1, concluyó que la percepción del liderazgo del director en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, se observó que el 36% de los docentes manifiestan que el liderazgo del director es inadecuado, el 32% de los docentes manifiestan que la percepción del liderazgo de los docentes es adecuado y muy adecuado. Igualmente, el 48% de los docentes manifiestan que la motivación en el trabajo es regular, el 26% de los docentes manifiestan que la motivación en el trabajo es regular y bueno. Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la percepción del liderazgo del director y la motivación del trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, siendo el valor de 0.853; en consecuencia, es una correlación positiva alta a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. Hay una coincidencia con la de Morales (2013) 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. Asimismo, Chiavenato (2011) la motivación trata de explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basa en el concepto de homo económicas, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y las recompensas salariales y materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamenta en esa estrecha teoría. (p. 86)

Hipótesis específica 2, se observó que el 36% de los docentes manifiestan que el liderazgo del director es inadecuado, el 32% de los docentes manifiestan que la percepción del liderazgo de los docentes es adecuado y muy adecuado. Asimismo, el 48% de los docentes revelan que la comunicación horizontal es regular, el 26% de los docentes manifiestan que la comunicación horizontal es regular y bueno. Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación

horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, siendo el valor de 0.720; en consecuencia, es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. Hay una semejanza con la de Zarate (2012) concluyó que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto. Asimismo, Chiavenato (2011) precisó: Chiavenato (2011) la comunicación horizontal se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto, se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. La más estudiada es la que se da a niveles directivos ya que entre estos cargos es donde la comunicación horizontal tiene mayor repercusión para la empresa puesto que son muchas las funciones que se desarrollan casi exclusivamente a través de la comunicación (p. 88)

Hipótesis específica 3, se observó que el 36% de los docentes manifiestan que el liderazgo del director es inadecuado, el 32% de los docentes manifiestan que la percepción del liderazgo de los docentes es adecuado y muy adecuado. Asimismo, el 44% de los docentes revelan que el liderazgo es bueno, el 40% de los docentes manifiestan que el liderazgo es regular y el 16% de los docentes indican que el liderazgo es malo. Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la percepción del liderazgo del director y el liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, siendo el valor de 0.652; en consecuencia, es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$. Hay una aproximación con la de Quispe (2012) el resultado fue el 41% de los docentes se ubica en los niveles competente y destacado y el 59% en los niveles bajos, es necesario que el director incida con mayor claridad en la aplicación del estilo de liderazgo democrático, porque es el estilo que alcanzó el más alto grado de correlación en comparación con los demás estilos. Chiavenato (2011) el liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica

establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (p. 89).

V. CONCLUSIONES

- Primera: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, siendo el valor de 0.807; en consecuencia, es una correlación positiva alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Segunda: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la percepción del liderazgo del director y la motivación del trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, siendo el valor de 0.853; en consecuencia, es una correlación positiva alta a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Tercera: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, siendo el valor de 0.720; en consecuencia, es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.

Cuarta: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la percepción del liderazgo del director y el liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015, siendo el valor de 0.652; en consecuencia, es una correlación positiva moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.

VI. RECOMENDACIONES

Primero. Se recomienda al director de la Institución Educativa realizar las capacitaciones sobre liderazgo para mejorar el clima laboral de esta manera se tendrá un énfasis en las acciones que deben tomarse en cuenta los factores internos como la comunicación, como las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de compensaciones.

Segundo. Se recomienda a los docentes que mejoren dentro de los espacios de intercambio, formas de conducción, para lograr una visión compartida en todos y cada uno de los aspectos que orientan los fines institucionales. Así mismo, es recomendable proponer el diseño de un plan que permita la revisión del sistema de relaciones entre los directivos que integran un mismo nivel y entre docentes de distintos niveles educativos. Diseñar y ejecutar una política de monitoreo interno entre los docentes, quienes de manera sistemática y con objetivos claros para el logro de un liderazgo positivo.

Tercero. Se recomiendan a las personas que ocupan el cargo necesariamente tienen que contar con la experiencia suficiente que pueda solucionar los conflictos posibles que pueda ocurrir con los docentes.

Cuarto. Realizar monitoreo de las actividades que realiza el personal para lograr un equilibrio armónico entre la productividad, la integración y la moral de los trabajadores, como también aplicar procesos de solución de conflictos.

VII. REFERENCIAS

- Aldana, E. (2013). *La gestión institucional en las I.E. "República Bolivariana de Venezuela"*.
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo para una mejor escuela. Psicoperspectivas*, 9 (2), 1-8. Consultado el 23 de septiembre de 2010 de: <http://www.psicoperspectivas.cl>.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bendikson, L. (2012). Principal instructional leadership and secondary school performance. *SET: Research information for teachers*, 1, 2-8.
- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes: Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Educar*, 47 (2), 253-275.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*: México: Mc Graw Hill.
- Coronel, J. (2005). *El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. Revista Española de Pedagogía*, 232, 471-490.

- Crown, D. (1995). Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational behavior and human decision processes* 64, 2, 138-150.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración*. Cali: Prentice – Hall.
- Duncan, J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna. (M. d. P. Carril, Trad.)*. México, D.F.: Oxford
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile. Área de Educación
- Enrique, J. (2008). *Liderazgo pedagógico y habilidades docentes*. Perú, Amex.
- Fiedler, F. (1967). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Flores, M. (2016). *El liderazgo directivo y su relación con la calidad pedagógica en las instituciones educativas Juan Jiménez Pimentel y Tarapoto, 2014*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Gento, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total. (3.º ed.)*. Madrid: La Muralla.
- González, M.(2011). Dirección y liderazgo educativo en los centros escolares. En M.T. González (coord.). *Innovaciones en el gobierno y la gestión de los centros escolares* (pp. 163-183). Madrid: Síntesis.
- Hallinger, P. y Murphy, J. (2012). *Running on empty? Finding the time and capacity to lead learning*. Hong Kong: Institute of Education. APCLC Monograph Series.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- House, R. (1977). *Theory of charismatic leadership*. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2017). *Elementos de administración*: México: Mac Graw Hill.
- Larson, L., Hunt, J. G., Osborn, R. N., (1976). The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam´s razor. *Academy of management Journal*, 19, 628- 641.

- MacBeath, J. (2011). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de la Fundación Chile.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*, primer seminario Viña del Mar. Chile
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Morales, E. (2013). *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).
- Quispe, F. (2012). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*.
- Reeves, M. (2012). *Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social. Tesis para optar el grado de magister en gestión y políticas públicas*. . Santiago: Universidad de Chile.
- Reyes, F. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*. Lima: UNFV
- Robbins, P y Coulter, M. (2012). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Robinson, V. (2008). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Australia: Australian Council for Educational Leaders.
- Sánchez C, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Senge, P. (2003). *La quinta disciplina*. Editorial Granica, Buenos Aires.
- Thieme, L. (2013). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile*
- Trejo, A. (2004). *El diagnóstico organizacional de la escuela secundaria*
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3 (1e), 303-322.
- Well, P (2009). *Relaciones Humanas en el Trabajo*. México: Editorial Kapeluz.
- Yukl, G. (1992). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Zarate, D. (2012). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Administración de la Educación Universitaria.

ANEXOS

CUESTIONARIO S**DEL DIRECTOR**

Estimado docentes, la presente forma de investigación con la finalidad de obtener información sobre el liderazgo pedagógico y los compromisos de gestión escolar de la Red 23 de la UGEL 04, Comas, 2016. Por lo que esperamos su participación para lograr el objetivo. Se agradece su gentil colaboración. Instrucciones: Marca con una "X" solo una alternativa la que crea conveniente.

- 5. Siempre (S)
- 4. Casi Siempre (CS)
- 3. Algunas veces (AV)
- 2. Casi nunca (CN)
- 1. Nunca (N)

Nº	Dimensiones/ Ítems	5	4	3	2	1
		S	CS	AV	CS	N
	Dimensión: Establecimiento de metas y expectativas					
1	Los directivos priorizan las metas en función a logros de aprendizajes.					
2	El directivo monitorea el avance de las metas establecida para dar cumplimiento al logro de aprendizajes.					
3	Los directivos comunican el logro de las metas establecidas.					
4	Los directivos elaboran las metas en función al logro del aprendizaje de los estudiantes.					
	Dimensión: Uso estratégico de recursos					
5	Los directivos gestionan el uso de recursos de la I.E., para asegurar el aprendizaje calidad.					
6	Los directivos gestionan con eficiencias los recursos de acuerdo a la necesidad de la institución.					
7	Los directivos se preocupan por dar cumplimiento que los recursos de la enseñanza estén alineado a las metas pedagógicas.					
8	Los directivos establecen alianzas estratégicas que permitan cubrir las necesidades de la institución.					

	Dimensión: Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo					
9	Los directivos reflexionan con el personal sobre la enseñanza de los estudiantes bimestre.					
10	Los directivos coordinan y revisan el currículo con los docentes buscando una la articulación entre lo grados.					
11	Los directivos retroalimentan a los docentes basándose en la observación de las sesiones de aprendizaje.					
12	Los directivos monitorean el progreso de los estudiantes para la mejora de los resultados.					
	Dimensión: Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes					
13	Los directivos participan activamente en el desarrollo en el desarrollo profesional de los docentes.					
14	Los directivos acompañan y evalúan el desempeño de los docentes impulsando la reflexión crítica sobre la enseñanza.					
15	Los directivos son vistos por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico.					
16	Los directivos orientan adecuadamente el uso de los procesos pedagógicos en el aula.					
	Dimensión: Garantizar un ambiente seguro y de soporte					
17	Los directivos generan las condiciones para que exista un entorno escolar seguro y acogedor.					
18	Los directivos dan cumplimiento a las normas institucionales.					
19	Los directivos dan solución inmediata a los conflictos que se presentan dentro de la institución.					
20	Los docentes tienen respeto y valoración por parte de los directivos que se refleje confianza en su trabajo.					

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario se usará para conocer la relación del clima laboral en los trabajadores.

Opciones de respuestas:

- 5. Siempre (S)
- 4. Casi Siempre (CS)
- 3. Algunas veces (AV)
- 2. Casi nunca (CN)
- 1. Nunca (N)

Nº	DIMENSIONES / ítems	ESCALAS DE CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
	MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO					
1	Se siente contento de trabajar en la Institución Educativa.					
2	En la Institución Educativa se sienten comprometidos con su trabajo.					
3	En la Institución Educativa lo recompensan adecuadamente cuando tiene logros.					
4	Se siente compensado con el sueldo que recibe por su trabajo.					
5	El trabajo que realiza en la Institución Educativa le permite alcanzar sus objetivos personales.					

6	En la Institución Educativa tienen la oportunidad de ascender.					
	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	1	2	3	4	5
7	La comunicación existente con su supervisor(a) / jefe inmediato es efectiva.					
8	Los supervisores y/o jefes dialogan con usted de forma periódica sobre la calidad de su trabajo y como podría mejorar.					
9	Todos los trabajadores de la Institución Educativa tienen conocimiento sobre los objetivos, cambios y logros.					
10	El personal de la Institución Educativa tiene conocimiento del plan operativo institucional.					
11	Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son buenas.					
12	Para los supervisores y/o jefes de la Institución Educativa es importante la opinión de los demás.					
	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
13	El supervisor y/o jefe persigue sus metas sin tener en cuenta las necesidades de sus trabajadores.					
14	En la Institución Educativa los supervisores y/o jefes son competentes en el manejo del personal.					
15	En la Institución Educativa el líder influye en su rendimiento.					
16	Siente que su líder lo motiva para cumplir con sus objetivos.					
17	Siente que su líder le genera confianza.					
18	El líder de la Institución educativa les da la autonomía para tomar decisiones.					

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.							
AUTORA: Br. Lily Roxana Campos Livaque							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es la relación entre la percepción del liderazgo del director y la motivación del trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la percepción del liderazgo del director y liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Identificar la relación entre la percepción del liderazgo del director y la motivación del trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.</p> <p>Identificar la relación entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.</p> <p>Identificar la relación entre la percepción del liderazgo del director y liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y la motivación del trabajo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.</p> <p>Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y la comunicación horizontal en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.</p> <p>Existe relación significativa entre la percepción del liderazgo del director y liderazgo en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015.</p>	Variable 1: Liderazgo del director			<p>5. Siempre (S)</p> <p>4. Casi Siempre (CS)</p> <p>3. A veces (AV)</p> <p>2. Casi nunca (CN)</p> <p>1. Nunca (N)</p>	
			Dimensiones	Indicadores	Ítems		Escala y valores
			Establecimiento de metas y expectativas	Aprendizaje de los estudiantes	1, 2		
				Procedimientos en el aula.	3, 4		
			Uso estratégico de recursos	Materiales	5, 6		
				Recursos económicos	7, 8		
			Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Enseñanza	9		
				Currículo	10		
				Práctica en el aula	11		
				Monitoreo	12		
			Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	Desarrollo profesional	13, 14		
				Orientaciones pedagógicas	15, 16		
			Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Normas	17, 18		
Infraestructura y servicios básicos	19, 20						
Variable 2: Clima laboral			<p>Nunca(1)</p> <p>Casi nunca(2)</p> <p>Algunas veces(3)</p> <p>Casi siempre(4)</p> <p>Siempre(5)</p>				
Motivación en el trabajo	Identidad	1,2					
	Incentivos	3,4					
	Posibilidad de crecimiento	5,6					
	Lenguaje verbal	7,8					

Bella Aurora, Comas, 2015?			Comunicación horizontal	Organización	10, 11	
				Relaciones interpersonales	11,12	
			Liderazgo	Capacidad de manejo de grupo.	13,14	
				Influencia en el rendimiento.	15,16	
				Confianza	17,18	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR			
<p>TIPO: El tipo del estudio es sustantiva con un nivel descriptivo.</p> <p>DISEÑO: El diseño del estudio es no experimental, debido a que no hay manipulación de la variable y el tipo corresponde al transeccional dado que los datos se recolectarán en un solo momento con el propósito de describir la variable en el contexto.</p>	<p>POBLACIÓN: 50 docentes</p> <p>MUESTRA: Censo</p> <p>MUESTREO: No probabilística</p>	<p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS: Cuestionario con escala de actitudes LIKERT, de acuerdo a la siguiente</p> <p>Escala de valoración: Escala Likert: Nunca(1) Casi nunca(2) Algunas veces(3) Casi siempre(4) Siempre(5)</p>	<p>DESCRIPTIVA: Análisis descriptivo simple</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación en tablas de frecuencia y figuras - Interpretación de los resultados - Conclusiones <p>Contrastación de hipótesis: Mediante el estadístico inferencial no paramétrico Rho de Spearman</p>			

Base de dato de las variables

Liderazgo director																										
D1					D2				D3				D4				D5									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						
1	5	5	4	4	18	5	4	3	1	13	1	3	3	3	10	3	2	3	3	11	4	4	5	4	17	69
2	5	5	4	4	18	5	3	3	1	12	1	3	3	3	10	3	4	3	5	15	5	4	5	4	18	73
3	2	2	1	1	6	3	4	1	1	9	1	1	1	3	6	1	1	3	1	6	3	1	5	5	14	41
4	2	3	2	3	10	2	3	3	3	11	3	2	2	3	10	3	3	3	2	11	4	3	3	3	13	55
5	3	3	2	2	10	2	3	1	1	7	1	1	2	2	6	1	1	1	2	5	4	2	4	4	14	42
6	3	2	3	2	10	3	3	1	1	8	1	3	3	3	10	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	55
7	2	2	2	1	7	2	3	1	1	7	1	2	2	2	7	2	2	2	3	9	3	2	1	2	8	38
8	4	5	1	2	12	4	3	4	3	14	2	3	2	3	10	2	3	4	5	14	5	4	5	5	19	69
9	2	1	2	3	8	2	3	3	2	10	3	2	1	2	8	1	1	3	2	7	1	2	1	2	6	39
10	5	5	3	1	14	5	5	3	4	17	4	3	4	4	15	4	4	4	5	17	5	3	5	5	18	81
11	3	3	3	2	11	3	1	1	1	6	2	2	2	2	8	2	2	3	4	11	3	3	2	2	10	46
12	4	3	4	3	14	4	4	4	5	17	3	3	4	4	14	4	3	4	4	15	5	4	5	5	19	79
13	1	4	3	1	9	3	3	1	2	9	3	2	2	4	11	3	3	3	4	13	4	3	4	4	15	57
14	5	4	5	3	17	5	4	5	5	19	4	3	4	3	14	3	4	4	5	16	5	4	4	5	18	84
15	4	3	3	2	12	3	5	2	4	14	4	3	4	4	15	4	4	3	5	16	5	4	5	5	19	76
16	3	3	2	1	9	3	1	2	1	7	2	3	3	4	12	3	3	2	2	10	4	2	2	3	11	49
17	3	4	4	3	14	4	4	3	3	14	3	4	4	4	15	3	3	4	4	14	4	4	4	5	17	74
18	2	1	2	2	7	3	3	1	1	8	1	1	2	3	7	2	3	2	4	11	5	3	4	5	17	50
19	4	4	3	4	15	4	5	3	2	14	3	3	3	3	12	3	3	4	3	13	3	3	4	5	15	69
20	4	3	4	4	15	4	1	1	2	8	1	2	2	1	6	1	1	1	2	5	3	1	2	2	8	42
21	1	1	1	1	4	1	5	1	1	8	1	1	1	1	4	1	1	1	5	8	5	1	5	5	16	40
22	5	3	1	1	10	1	5	1	2	9	3	2	3	1	9	1	5	3	5	14	5	4	5	4	18	60
23	1	1	3	2	7	2	4	3	1	10	1	1	1	2	5	2	2	3	3	10	3	2	3	3	11	43
24	1	1	1	1	4	1	3	1	1	6	1	1	1	1	4	1	1	1	4	7	3	2	5	4	14	35
25	1	1	1	1	4	4	5	1	1	11	1	1	1	5	8	3	3	4	5	15	5	5	5	5	20	58

26	3	2	3	3	11	3	3	2	2	10	2	2	3	4	11	3	3	2	3	11	4	4	4	4	16	59
27	4	4	3	2	13	3	4	4	4	15	2	4	4	4	14	3	3	4	4	14	4	4	5	4	17	73
28	5	4	3	2	14	3	5	1	2	11	5	1	4	3	13	2	5	4	5	16	5	1	1	4	11	65
29	5	5	5	4	19	5	5	4	4	18	1	3	4	5	13	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	89
30	5	4	3	2	14	3	2	2	3	10	3	1	3	3	10	3	3	3	5	14	5	3	5	5	18	66
31	5	5	5	4	19	5	5	4	4	18	1	4	4	5	14	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	90
32	4	5	5	4	18	4	4	3	4	15	3	3	3	3	12	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	84
33	5	5	4	4	18	5	4	3	1	13	1	3	3	3	10	3	2	3	3	11	4	4	5	4	17	69
34	5	5	4	4	18	5	3	3	1	12	1	3	3	3	10	3	4	3	5	15	5	4	5	4	18	73
35	2	2	1	1	6	3	4	1	1	9	1	1	1	3	6	1	1	3	1	6	3	1	5	5	14	41
36	2	3	2	3	10	2	3	3	3	11	3	2	2	3	10	3	3	3	2	11	4	3	3	3	13	55
37	3	3	2	2	10	2	3	1	1	7	1	1	2	2	6	1	1	1	2	5	4	2	4	4	14	42
38	3	2	3	2	10	3	3	1	1	8	1	3	3	3	10	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	55
39	2	2	2	1	7	2	3	1	1	7	1	2	2	2	7	2	2	2	3	9	3	2	1	2	8	38
40	4	5	1	2	12	4	3	4	3	14	2	3	2	3	10	2	3	4	5	14	5	4	5	5	19	69
41	2	1	2	3	8	2	3	3	2	10	3	2	1	2	8	1	1	3	2	7	1	2	1	2	6	39
42	5	5	3	1	14	5	5	3	4	17	4	3	4	4	15	4	4	4	5	17	5	3	5	5	18	81
43	3	3	3	2	11	3	1	1	1	6	2	2	2	2	8	2	2	3	4	11	3	3	2	2	10	46
44	4	3	4	3	14	4	4	4	5	17	3	3	4	4	14	4	3	4	4	15	5	4	5	5	19	79
45	1	4	3	1	9	3	3	1	2	9	3	2	2	4	11	3	3	3	4	13	4	3	4	4	15	57
46	5	4	5	3	17	5	4	5	5	19	4	3	4	3	14	3	4	4	5	16	5	4	4	5	18	84
47	4	3	3	2	12	3	5	2	4	14	4	3	4	4	15	4	4	3	5	16	5	4	5	5	19	76
48	3	3	2	1	9	3	1	2	1	7	2	3	3	4	12	3	3	2	2	10	4	2	2	3	11	49
49	3	4	4	3	14	4	4	3	3	14	3	4	4	4	15	3	3	4	4	14	4	4	4	5	17	74
50	2	1	2	2	7	3	3	1	1	8	1	1	2	3	7	2	3	2	4	11	5	3	4	5	17	50

Clima laboral																						
Motivación en el trabajo							Comunicación horizontal						Liderazgo									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18				
1	5	3	1	5	1	3	18	3	5	5	5	5	4	27	4	5	1	5	5	4	24	69
2	5	4	1	5	5	3	23	4	5	5	5	5	2	26	5	5	1	5	5	4	25	74
3	1	1	1	1	1	3	8	1	5	4	5	5	1	21	3	5	1	5	5	5	24	53
4	5	3	2	5	4	2	21	3	5	4	5	3	4	24	4	5	3	5	5	5	27	72
5	2	2	1	1	1	1	8	1	2	3	5	1	1	13	4	3	2	4	3	3	19	40
6	4	3	2	3	2	1	15	3	3	3	4	3	2	18	3	3	3	4	3	4	20	53
7	3	2	1	2	2	1	11	2	3	3	4	2	1	15	4	1	1	2	2	2	12	38
8	5	2	1	3	1	5	17	1	5	5	5	2	2	20	3	5	3	5	1	5	22	59
9	2	1	1	2	1	2	9	1	3	2	5	2	1	14	2	1	2	1	2	1	9	32
10	4	3	3	5	4	1	20	5	5	5	5	3	3	26	5	5	3	5	4	4	26	72
11	3	3	1	3	1	1	12	1	2	5	5	1	1	15	1	1	1	3	2	2	10	37
12	4	3	4	5	5	3	24	2	4	5	5	2	3	21	5	4	2	4	3	4	22	67
13	4	3	2	4	4	3	20	4	4	4	4	4	3	23	3	4	4	4	4	4	23	66
14	5	4	3	4	3	4	23	4	5	4	5	2	2	22	4	5	3	4	4	4	24	69
15	5	4	2	3	3	2	19	2	5	5	5	1	2	20	3	4	2	3	3	5	20	59
16	5	3	1	5	1	1	16	3	2	4	5	1	1	16	2	3	3	3	3	4	18	50
17	5	4	2	3	3	3	20	4	5	4	5	3	3	24	3	5	2	3	5	5	23	67
18	4	2	1	5	2	3	17	2	3	4	5	2	3	19	3	3	1	2	5	5	19	55
19	5	3	3	1	3	3	18	4	5	4	4	3	1	21	3	5	3	3	4	1	19	58
20	4	3	2	2	1	1	13	3	4	2	2	1	1	13	1	4	2	5	2	1	15	41
21	5	1	1	5	1	1	14	5	5	5	5	1	1	22	1	5	5	5	5	1	22	58
22	5	3	4	1	1	1	15	5	3	1	5	4	1	19	1	5	1	1	5	5	18	52
23	3	1	2	3	1	1	11	2	3	3	4	3	3	18	2	3	1	3	2	3	14	43
24	3	2	1	2	1	1	10	1	3	4	5	1	1	15	2	2	2	4	4	4	18	43
25	5	5	3	4	4	1	22	3	5	5	5	3	1	22	4	5	5	5	5	3	27	71

26	4	4	3	4	3	3	21	2	2	3	4	3	4	18	3	4	3	4	4	4	22	61
27	3	4	3	3	3	2	18	3	5	4	5	3	2	22	4	5	3	4	4	5	25	65
28	5	1	5	3	4	1	19	1	3	3	5	5	5	22	5	5	5	5	5	5	30	71
29	5	4	5	4	5	4	27	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	5	5	30	86
30	5	3	3	3	3	2	19	3	2	4	4	1	3	17	3	3	3	4	3	3	19	55
31	5	4	5	4	5	3	26	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	5	5	30	85
32	5	5	5	5	5	3	28	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	88
33	5	3	1	5	1	3	18	3	5	5	5	5	4	27	4	5	1	5	5	4	24	69
34	5	4	1	5	5	3	23	4	5	5	5	5	2	26	5	5	1	5	5	4	25	74
35	1	1	1	1	1	3	8	1	5	4	5	5	1	21	3	5	1	5	5	5	24	53
36	5	3	2	5	4	2	21	3	5	4	5	3	4	24	4	5	3	5	5	5	27	72
37	2	2	1	1	1	1	8	1	2	3	5	1	1	13	4	3	2	4	3	3	19	40
38	4	3	2	3	2	1	15	3	3	3	4	3	2	18	3	3	3	4	3	4	20	53
39	3	2	1	2	2	1	11	2	3	3	4	2	1	15	4	1	1	2	2	2	12	38
40	5	2	1	3	1	5	17	1	5	5	5	2	2	20	3	5	3	5	1	5	22	59
41	2	1	1	2	1	2	9	1	3	2	5	2	1	14	2	1	2	1	2	1	9	32
42	4	3	3	5	4	1	20	5	5	5	5	3	3	26	5	5	3	5	4	4	26	72
43	3	3	1	3	1	1	12	1	2	5	5	1	1	15	1	1	1	3	2	2	10	37
44	4	3	4	5	5	3	24	2	4	5	5	2	3	21	5	4	2	4	3	4	22	67
45	4	3	2	4	4	3	20	4	4	4	4	4	3	23	3	4	4	4	4	4	23	66
46	5	4	3	4	3	4	23	4	5	4	5	2	2	22	4	5	3	4	4	4	24	69
47	5	4	2	3	3	2	19	2	5	5	5	1	2	20	3	4	2	3	3	5	20	59
48	5	3	1	5	1	1	16	3	2	4	5	1	1	16	2	3	3	3	3	4	18	50
49	5	4	2	3	3	3	20	4	5	4	5	3	3	24	3	5	2	3	5	5	23	67
50	4	2	1	5	2	3	17	2	3	4	5	2	3	19	3	3	1	2	5	5	19	55

BASE DE DATO LB.V.aav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 20 de 20 variables

	establecimiento de metas y expectativas	uso de recursos estratégicos	d3	promover y participar en el aprendizaje	garantizar un ambiente seguro y de soporte	liderazgo del rector	motivación en el trabajo	comunicación horizontal	liderazgo	clima laboral	establecimiento de metas y expectativas	uso de recursos estratégicos
1	18	13	10	11	17	69	18	27	24	69	Muy adecuado	
2	18	12	10	15	18	73	23	26	25	74	Muy adecuado	
3	6	9	6	6	14	41	8	21	24	53	Inadecuado	
4	10	11	10	11	13	55	21	24	27	72	Adecuado	
5	10	7	6	5	14	42	8	13	19	40	Adecuado	
6	10	8	10	12	15	55	15	18	20	53	Adecuado	
7	7	7	7	9	8	38	11	15	12	38	Inadecuado	
8	12	14	10	14	19	69	17	20	22	59	Adecuado	
9	8	10	8	7	6	39	9	14	9	32	Inadecuado	
10	14	17	15	17	18	81	20	26	26	72	Muy adecuado	
11	11	6	8	11	10	46	12	15	10	37	Adecuado	
12	14	17	14	15	19	79	24	21	22	67	Muy adecuado	
13	9	9	11	13	15	57	20	23	23	66	Adecuado	
14	17	19	14	16	18	84	23	22	24	69	Muy adecuado	
15	12	14	15	16	19	76	19	20	20	59	Adecuado	
16	9	7	12	10	11	49	16	16	18	50	Adecuado	
17	14	14	15	14	17	74	20	24	23	67	Muy adecuado	
18	7	8	7	11	17	50	17	19	19	55	Inadecuado	
19	15	14	12	13	15	69	18	21	19	58	Muy adecuado	
20	15	8	6	5	8	42	13	13	15	41	Muy adecuado	
21	4	8	4	8	16	40	14	22	22	58	Inadecuado	
22	10	8	6	11	18	60	16	20	18	53	Adecuado	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

10:41 p.m. 17/12/2017

BASE DE DATO LB.V.aav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 20 de 20 variables

	uso de recursos estratégicos	d3	promover y participar en el aprendizaje	garantizar un ambiente seguro y de soporte	liderazgo del rector	motivación en el trabajo	comunicación horizontal	liderazgo	clima laboral	uso de recursos estratégicos	uso de recursos estratégicos
1	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Adecuado	Regular	Bueno	Bueno	Bueno		
2	Adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno		
3	Inadecuado	Inadecuado	Adecuado	Adecuado	Inadecuado	Malo	Regular	Bueno	Regular		
4	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno		
5	Inadecuado	Inadecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Malo	Malo	Regular	Malo		
6	Inadecuado	Adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Adecuado	Regular	Regular	Regular	Regular		
7	Inadecuado	Adecuado	Adecuado	Inadecuado	Inadecuado	Malo	Malo	Malo	Malo		
8	Muy adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Adecuado	Regular	Regular	Regular	Regular		
9	Adecuado	Adecuado	Inadecuado	Inadecuado	Inadecuado	Malo	Malo	Malo	Malo		
10	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Regular	Bueno	Bueno	Bueno		
11	Inadecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Inadecuado	Malo	Malo	Bueno	Malo		
12	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Bueno	Regular	Regular	Regular		
13	Inadecuado	Muy adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Adecuado	Regular	Regular	Bueno	Regular		
14	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Bueno	Regular	Bueno	Bueno		
15	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Regular	Regular	Regular	Regular		
16	Inadecuado	Muy adecuado	Adecuado	Adecuado	Inadecuado	Regular	Malo	Regular	Regular		
17	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Regular	Bueno	Bueno	Regular		
18	Inadecuado	Adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Inadecuado	Regular	Regular	Regular	Regular		
19	Muy adecuado	Muy adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Adecuado	Regular	Regular	Regular	Regular		
20	Inadecuado	Inadecuado	Inadecuado	Inadecuado	Inadecuado	Malo	Malo	Malo	Malo		
21	Inadecuado	Inadecuado	Inadecuado	Muy adecuado	Inadecuado	Regular	Regular	Regular	Regular		
22	Inadecuado	Adecuado	Muy adecuado	Muy adecuado	Adecuado	Regular	Regular	Regular	Regular		

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

10:41 p.m. 17/12/2017

BASE DE DATO LLY.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 20 de 20 variables

	esblecimientodemetas y expectativas	usoestrategico de recursos	d3	promover y participaren el aprendizaje	garantizar un ambiente seguro de soporte	liderazgo del rector	motivación en el trabajo	comunicación horizontal	liderazgo	clim laboral	establecimiento de metas y expectativas	usoestrategico de recursos
31	19	18	14	19	20	90	25	29	30	85	Muy adecu.	Mu
32	18	15	12	19	20	84	28	30	30	88	Muy adecu.	Mu
33	18	13	10	11	17	69	18	27	24	69	Muy adecu.	
34	18	12	10	15	18	73	23	26	25	74	Muy adecu.	
35	6	9	6	6	14	41	8	21	24	53	Inadecuado	le
36	10	11	10	11	13	55	21	24	27	72	Adecuado	le
37	10	7	6	5	14	42	8	13	19	40	Adecuado	le
38	10	8	10	12	15	55	15	18	20	53	Adecuado	le
39	7	7	7	9	8	38	11	15	12	38	Inadecuado	le
40	12	14	10	14	19	69	17	20	22	59	Adecuado	Mu
41	8	10	8	7	6	39	9	14	9	32	Inadecuado	
42	14	17	15	17	18	81	20	26	26	72	Muy adecu.	Mu
43	11	6	8	11	10	48	12	15	10	37	Adecuado	le
44	14	17	14	15	19	79	24	21	22	67	Muy adecu.	Mu
45	9	9	11	13	15	57	20	23	23	66	Adecuado	le
46	17	19	14	16	18	84	23	22	24	69	Muy adecu.	Mu
47	12	14	15	16	19	76	19	20	20	59	Adecuado	Mu
48	9	7	12	10	11	49	16	16	18	50	Adecuado	le
49	14	14	15	14	17	74	20	24	23	67	Muy adecu.	Mu
50	7	8	7	11	17	50	17	19	19	55	Inadecuado	le
51												

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

10:39 p.m. 17/11/2017

BASE DE DATO LLY.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 20 de 20 variables

	usoestrategico de recursos1	d31	promover y participaren el aprendizaje	garantizar un ambiente seguro de soporte1	liderazgo del rector1	motivación en el trabajo1	comunicación horizontal1	liderazgo1	clim laboral1	var	var
31	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno		
32	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno		
33	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Muy adecu.	Adecuado	Regular	Bueno	Bueno	Bueno		
34	Adecuado	Adecuado	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno		
35	Inadecuado	Inadecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Malo	Regular	Bueno	Regular		
36	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno		
37	Inadecuado	Inadecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Malo	Malo	Regular	Malo		
38	Inadecuado	Adecuado	Adecuado	Muy adecu.	Adecuado	Regular	Regular	Regular	Regular		
39	Inadecuado	Adecuado	Adecuado	Inadecuado	Inadecuado	Malo	Malo	Malo	Malo		
40	Muy adecu.	Adecuado	Muy adecu.	Muy adecu.	Adecuado	Regular	Regular	Regular	Regular		
41	Adecuado	Adecuado	Inadecuado	Inadecuado	Inadecuado	Malo	Malo	Malo	Malo		
42	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Regular	Bueno	Bueno	Bueno		
43	Inadecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Inadecuado	Malo	Malo	Malo	Malo		
44	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Bueno	Regular	Regular	Regular		
45	Inadecuado	Muy adecu.	Adecuado	Muy adecu.	Adecuado	Regular	Regular	Bueno	Regular		
46	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Bueno	Regular	Bueno	Bueno		
47	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Regular	Regular	Regular	Regular		
48	Inadecuado	Muy adecu.	Adecuado	Adecuado	Inadecuado	Regular	Malo	Regular	Regular		
49	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Muy adecu.	Regular	Bueno	Bueno	Regular		
50	Inadecuado	Adecuado	Adecuado	Muy adecu.	Inadecuado	Regular	Regular	Regular	Regular		
51											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

10:40 p.m. 17/11/2017

BASE DE DATO LEV.sav [Conjunto_de_datos] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos
1	establecimien	Numérico	8	0	Establecimiento de metas y expectativas	Ninguna	Ninguna
2	usoestrategi...	Numérico	8	0	Uso estratégico de recursos	Ninguna	Ninguna
3	d3	Numérico	8	0	Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Ninguna	Ninguna
4	promoveryp	Numérico	8	0	Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	Ninguna	Ninguna
5	garantizarun	Numérico	8	0	Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Ninguna	Ninguna
6	liderazgodel	Numérico	8	0	Liderazgo del director	Ninguna	Ninguna
7	motivación	Numérico	8	0	Motivación en el trabajo	Ninguna	Ninguna
8	comunicaci	Numérico	8	0	Comunicación horizontal	Ninguna	Ninguna
9	liderazgo	Numérico	8	0	Liderazgo	Ninguna	Ninguna
10	climalaboral	Numérico	8	0	Clima laboral	Ninguna	Ninguna
11	establecimi	Numérico	8	0	Establecimiento de metas y expectativas	[1, Inadecua...	Ninguna
12	usoestrategi...	Numérico	8	0	Uso estratégico de recursos	[1, Inadecua...	Ninguna
13	d31	Numérico	8	0	Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	[1, Inadecua...	Ninguna
14	promoveryp	Numérico	8	0	Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	[1, Inadecua...	Ninguna
15	garantizarun...	Numérico	8	0	Garantizar un ambiente seguro y de soporte	[1, Inadecua...	Ninguna
16	liderazgodel	Numérico	8	0	Liderazgo del director	[1, Inadecua...	Ninguna
17	motivación	Numérico	8	0	Motivación en el trabajo	[1, Malo]	Ninguna
18	comunicaci	Numérico	8	0	Comunicación horizontal	[1, Malo]	Ninguna
19	liderazgo1	Numérico	8	0	Liderazgo	[1, Malo]	Ninguna
20	climalaboral1	Numérico	8	0	Clima laboral	[1, Malo]	Ninguna
21							
22							
23							
24							

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

10:42 p.m. 17/12/2017

BASE DE DATO LEV.sav [Conjunto_de_datos] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos
1	establecimien...	Numérico	8	0	Establecimiento de metas y expectativas	Ninguna	Ninguna
2	usoestrategi...	Numérico	8	0	Uso estratégico de recursos	Ninguna	Ninguna

Correlaciones bivariadas

Variables:

- Liderazgo del director [liderazgodeldirector]
- Clima laboral [climalaboral]

Coeficientes de correlación

Pearson Tau-b de Kendall Spearman

Prueba de significación

Bilateral Unilateral

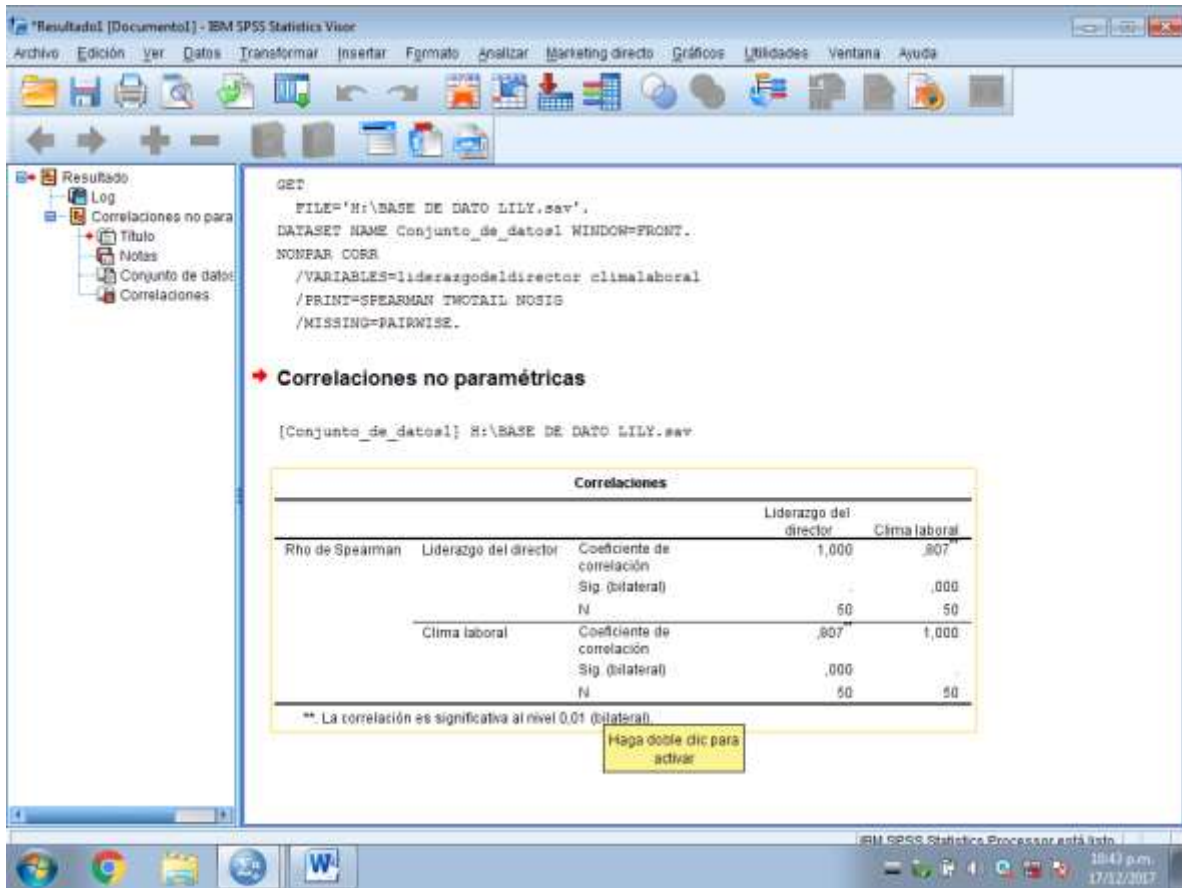
Marcar las correlaciones significativas

Aceptar Pegar Restablecer Cancelar Ayuda

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

10:43 p.m. 17/12/2017



Base de dato de prueba piloto de liderazgo del director

	Liderazgo director																			
	D1				D2				D3				D4				D5			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	5	4	4	5	4	3	1	1	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4
2	5	5	4	4	5	3	3	1	1	3	3	3	3	4	3	5	5	4	5	4
3	2	2	1	1	3	4	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5
4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3
5	3	3	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	2	4	4
6	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
7	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2
8	4	5	1	2	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5
9	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2
10	5	5	3	1	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5
11	3	3	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2
12	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5
13	1	4	3	1	3	3	1	2	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	4	4
14	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5
15	4	3	3	2	3	5	2	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5

Resultado de la prueba piloto de liderazgo del director

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.950	20

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	56.9333	239.638	.769	.946
VAR00002	56.9333	244.924	.666	.948
VAR00003	57.4667	249.695	.621	.948
VAR00004	58.0000	262.714	.290	.953
VAR00005	56.8667	242.552	.802	.946
VAR00006	56.8667	255.410	.543	.949
VAR00007	57.8667	243.267	.673	.948
VAR00008	57.9333	238.495	.684	.948
VAR00009	58.0000	253.143	.485	.951
VAR00010	57.8667	253.838	.814	.947
VAR00011	57.6667	243.952	.862	.945
VAR00012	57.2667	255.781	.709	.948
VAR00013	57.6667	245.952	.798	.946
VAR00014	57.6000	243.543	.827	.945
VAR00015	57.2000	255.457	.681	.948
VAR00016	56.7333	239.924	.756	.946
VAR00017	56.2667	243.352	.816	.945
VAR00018	57.2000	247.457	.831	.946
VAR00019	56.4000	242.686	.632	.949
VAR00020	56.3333	247.810	.665	.948

Base de dato de prueba piloto de clima laboral


	Clima laboral																	
	Motivación en el trabajo						Comunicación horizontal						Liderazgo					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4
2	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	4
3	1	1	1	1	1	3	1	5	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5
4	5	3	2	5	4	2	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5
5	2	2	1	1	1	1	1	2	3	5	1	1	4	3	2	4	3	3
6	4	3	2	3	2	1	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4
7	3	2	1	2	2	1	2	3	3	4	2	1	4	1	1	2	2	2
8	5	2	1	3	1	5	1	5	5	5	2	2	3	5	3	5	1	5
9	2	1	1	2	1	2	1	3	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1
10	4	3	3	5	4	1	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4
11	3	3	1	3	1	1	1	2	5	5	1	1	1	1	1	3	2	2
12	4	3	4	5	5	3	2	4	5	5	2	3	5	4	2	4	3	4
13	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
14	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	2	2	4	5	3	4	4	4
15	5	4	2	3	3	2	2	5	5	5	1	2	3	4	2	3	3	5

Resultado de la prueba piloto de clima laboral

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.924	18

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	53.5333	182.410	.687	.918
VAR00002	54.6000	191.829	.598	.920
VAR00003	55.6000	194.971	.476	.923
VAR00004	53.9333	176.067	.790	.915
VAR00005	54.8000	179.314	.648	.919
VAR00006	55.0000	193.429	.399	.925
VAR00007	54.8667	181.124	.704	.917
VAR00008	53.2667	182.495	.790	.916
VAR00009	53.2000	191.457	.592	.920

VAR00010	52.5333	206.695	.151	.927
VAR00011	54.6000	189.257	.438	.925
VAR00012	55.2000	185.171	.775	.916
VAR00013	53.8000	188.600	.608	.920
VAR00014	53.6000	170.686	.860	.913
VAR00015	55.2000	199.457	.294	.926
VAR00016	53.4000	183.257	.722	.917
VAR00017	53.9333	185.495	.608	.920
VAR00018	53.6000	183.543	.713	.917

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 08 Fecha : 12-09-2017 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, Fernando Eli Ledesma Pérez, docente de la Facultad de Educación e Idiomas y Escuela Profesional de Educación de la Universidad César Vallejo Filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada: "Percepción del liderazgo del director y clima laboral en la Institución Educativa Bella Aurora, Comas, 2015", del (de la) estudiante Lily Roxana Campos Livaque, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 21 de enero de 2018



Fernando Eli Ledesma Pérez

DNI: 43287157

CPsP.15735

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Feedback Studio - Google Chrome
 Es seguro - https://ev.dumont.com/supercursos/bs+1057033/wds+ftibag+afico+9037/6921
 SEBEA, 17

Resumen de coincidencias **22%**
 Se está viendo fuentes estables
 Ver fuentes en inglés (beta)

CONDICIONES

- 1 [espejismopostdata.nl](#) 1% >
- 2 [img.puop.edu.pe](#) 1% >
- 3 [overvols.com](#) 1% >
- 4 [educacion.uned.cl](#) 1% >
- 5 [frakidsharvest](#) 1% >
- 6 [www.raulante.blogspot.com](#) 1% >
- 7 [saber.ucope](#) <1% >
- 8 [m.monografias.com](#) <1% >

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
 FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
 ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

Percepciones del liderazgo del director y fines laborales en la Institución Educativa Huila, América, Cauca, 2015

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA Y ACREDITACIÓN

AUTORA
 L.B. Berenice Cepeda Escobar

ASESOR
 Dra. Elizabeth H. Luján Rodríguez

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
 Gestión de la Calidad y Acreditación

LIMA - PERÚ
 2017

Página: 1 de 09 Número de palabras: 14043
 T: [huila_SEBEA_17.pdf](#) SEBEA_17.pdf



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
SEGUNDA ESPECIALIDAD GESTIÓN EDUCATIVA Y ACREDITACIÓN

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LILY ROXANA CAMPOS LIVAQUE

INFORME TITULADO:

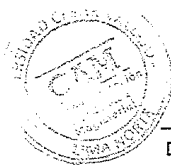
PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y CLIMA LABORAL EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLA AURORA, COMAS, 2015.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

SEGUNDA ESPECIALIDAD GESTIÓN EDUCATIVA Y ACREDITACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 18/12/2017

NOTA O MENCIÓN: 14



Dr. Fernando Eli Ledesma Pérez
Jefe de Complementación Académica Magisterial
UCV-Lima



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Campos Livaque Lily Roxana

D.N.I. : 40219349

Domicilio : Calle Sta. Isabel Mz. K4 Lte 6A1 Zapallar, P. Piedra

Teléfono : Fijo : Móvil : 966270219

E-mail : lcamposlivaque@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : Educación e idioma

Escuela : Secundaria

Carrera : Secundaria

Título : segunda especialidad en Gestión y Acreditación

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado :

Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Campos Livaque Lily Roxana

.....

.....

Título de la tesis:

"Percepción del liderazgo del director y clima

laboral en la Institución Educativa Bella Aurora,

Comas 2015"

Año de publicación :

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha: 22 de febrero 2019