



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Relación de los estilos de liderazgo directivo en el clima  
organizacional en las I.E.P. del distrito de Chucuito  
Puno, 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

**Br. Amelia Jesusa SOTO CONTRERAS**

**ASESOR:**

**MG. Julio Wilfredo CANO OJEDA**

**SECCIÓN:**

**Educación e Idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión y Calidad Educativa**

**PERÚ - 2017**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darnos la vida, la salud y ser el guía al iluminar nuestras mentes por el camino del bien, siendo Él, el ejemplo que debemos seguir para transformar la conducta social practicando valores morales.

Con especial cariño para mis queridos padres, Tomas (+) y Paulina a mi esposo David e hija Yvonne, quienes me ofrecieron su desinteresado apoyo para hacer realidad mi sueño de ser Maestra y por a ver plasmado el camino de mi superación.

**Amelia Jesusa**

## AGRADECIMIENTOS

- A la escuela de Post grado de la Universidad Cesar Vallejo, por brindarme la oportunidad de concluir mis estudios de post graduado y darme graduarme con éxito.
- A los directivos de las I.E.P. del distrito de Chucuito, que facilitaron la ejecución del presente estudio, sobre todo en el recojo de información.
- Al Mg. J. Wilfredo CANO OJEDA, por su valioso asesoramiento y guía del presente trabajo de investigación.
- Al Dr. César Acuña Peralta, Rector y fundador de la UCV, por su compromiso con el magisterio nacional y por ende con el maestro puneño; al ofrecer un programa de maestría en esta ciudad de Puno, lo cual ha permitido mejorar las capacidades científicas, pedagógicas y gerenciales del agente principal del proceso educativo como es el Maestro.

Amelia J. Soto

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Relación de los estilos de liderazgo directivo en el clima organizacional en las I.E.P. del distrito de Chucuito Puno, 2015”, con la finalidad de evaluar la relación de los estilos de liderazgo directivo con el clima organizacional en I.E.P del distrito de Chucuito en el 2015, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Maestra en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Amelia Jesusa Soto Contreras

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	
iii	AGRADECIMIENTOS
.....	iv DECLARACIÓN
JURADA .....	v
PRESENTACIÓN .....	
vi ÍNDICE .....	
vii ÍNDICE DE TABLAS .....	
viii	ÍNDICE DE GRÁFICOS
.....	viii RESUMEN
.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ABSTRACT.....	
xi	I. INTRODUCCIÓN
.....	12
1.1. Problema .....	34
1.2. Hipótesis.....	37
1.3. Objetivos de investigación.....	38
II. MARCO METODOLÓGICO .....	39
2.1. Variables.....	39
2.2. Operacionalización de variables .....	39
2.3. Metodología .....	40
2.4. Tipo de estudio .....	41
2.5. Diseño de estudio .....	41
2.6. Población y muestra .....	42
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	43
2.8. Métodos de análisis de datos .....	44
III. ....	RESULTADOS
.....	46
3.1. Descripción de resultados .....	46
IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	65
V. ....	CONCLUSIONES
.....	67
VI. ....	RECOMENDACIONES
.....	68

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS	
.....	73



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de estudio .....	42
Tabla 2. Muestra de estudio.....	42
Tabla 3. Comunicación permanente y fluida entre el Director y los docentes .....	46
Tabla 4. Control, monitoreo de las actividades pedagógicas coordinadas con directivos .....	47
Tabla 5. Toma de decisiones el Director sin consultar a directivos y docentes .....	48
Tabla 6. Acerca de la delegación de funciones el director transfiere autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía .....	49
Tabla 7. Con respecto a la motivación laboral el director orientada al comportamiento, mediante la aplicación racional de incentivos para el logro de los objetivos y metas institucionales.....	51
Tabla 8. Clima organizacional según la dimensión responsabilidad, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	52
Tabla 9. Clima organizacional según la dimensión desafío, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	54
Tabla 10. Clima organizacional según la dimensión relaciones, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	55
Tabla 11. Clima organizacional según la dimensión cooperación, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	57
Tabla 12. Clima organizacional según la dimensión estándares, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	58
Tabla 13. Clima organizacional según la dimensión conflictos, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	59
Tabla 14. Clima organizacional según la dimensión identidad, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	59
Tabla 15. Relación de liderazgo directivo y clima organizacional, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	61



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comunicación permanente y fluida entre Director y docentes .....	46
Gráfico 2. Control y monitoreo de las actividades pedagógicas .....	48
Gráfico 3. Toma de decisiones del Director sin consultar a directivos ni Docentes .....	49
Gráfico 4. El director Delega funciones .....	49
Gráfico 5. Motivación del director para el logro de los objetivos y metas institucionales .....	51
Gráfico 6. Clima organizacional dimensión responsabilidad, en i. e. del distrito de Chucuito,.....	52
Gráfico 7. Clima organizacional dimensión desafío, en i. e. del distrito de Chucuito .....	54
Gráfico 8. Clima organizacional según la dimensión relaciones, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	56
Gráfico 9. Clima organizacional según la dimensión cooperación, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	57
Gráfico 10. Clima organizacional según la dimensión estándares, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	58
Gráfico 11. Clima organizacional según la dimensión conflictos, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	59
Gráfico 12. Clima organizacional según la dimensión identidad, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	59
Gráfico 13. Relación de liderazgo directivo y clima organizacional, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015 .....	62

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “Relación de los estilos de liderazgo directivo en el clima organizacional en las I.E.P. del distrito de Chucuito Puno, 2015”, tuvo por objetivo determinar la relación de los estilos de liderazgo directivo con el clima organizacional en las I.E.P del distrito de Chucuito, provincia de Puno.

El estudio fue de tipo no experimental y diseño Correlacional, para el recojo de información sobre liderazgo directivo y clima organizacional, se diseñaron dos instrumentos mediante encuestas, la muestra está conformada por 33 docentes de nivel primario de instituciones educativas del distrito de Chucuito. Para presentar los resultados se utilizó estadística descriptiva en tablas de frecuencia absoluta y porcentual y gráficos de barras, el análisis estadístico fue prueba de Chi-cuadrado y para analizar la correlación el coeficiente Phi de Pearson.

Los resultados: el liderazgo directivo de las instituciones educativas del estudio se caracterizan porque existe comunicación permanente y fluida entre director y docentes (42.42%), se realiza un adecuado control y monitoreo de las actividades (42.42%), la toma de decisiones la realiza el director pero previo debate con los docentes (24.24%), los directores si delegan funciones a docentes (42.42%) y la motivación laboral es buena (42.42%). El clima organizacional de las instituciones educativas, se caracteriza porque los docentes son responsables (54.55%), tienen nuevos desafíos respecto a sus labores (20.20%), las relaciones entre docentes es regular (20.20%), se practica la cooperación entre docentes (11.11%), existen conflictos entre compañeros pero se resuelven oportunamente y existe una alta identificación con su institución educativa (77.78%). Se determinó la existencia de una relación positiva ( $\phi = 0.727$ ), entre liderazgo directivo y clima organizacional, es decir cuando existe un eficiente liderazgo directivo, el clima organizacional también es bueno en las instituciones educativas en estudio.

**Palabras clave:** Clima organizacional, liderazgo directivo, relación.

## ABSTRACT

The present research work: "Relationship of leadership styles in the organizational climate in the I.E.P. Of the district of Chucuito Puno, 2015, aimed to determine the relationship of management leadership styles with the organizational climate in the I.E.P of the Chucuito district in the Puno region.

The study was experimental and correlational, for the collection of information on managerial leadership and organizational climate; instruments were designed through surveys, which were applied to a total of 33 teachers of primary level educational institutions in the district of Chucuito. To present the results, we used descriptive statistics in absolute and percent frequency tables and bar graphs, the statistical analysis was Chi-square test and to analyze the correlation Pearson's Phi coefficient.

The results were: the managerial leadership of the educational institutions of the study are characterized by permanent and fluid communication between director and teachers (42.42%), adequate control and monitoring of activities (42.42%), decision-making (24.24%), directors if they delegate functions to teachers (42.42%) and good motivation (42.42%). The organizational climate of educational institutions is characterized by the fact that teachers are responsible (54.55%), have new challenges with respect to their work (20.20%), teacher relations are regular (20.20%), cooperation between teachers 11.11%), there are conflicts between peers but they are resolved in a timely manner and there is a high identification with their educational institution (77.78%). The existence of a positive relationship (0.727) was determined between managerial leadership and organizational climate, efficient management leadership; the organizational climate is also good in the educational institutions under study.

Keywords: organizational climate, management leadership, relationship.

## I. INTRODUCCIÓN

El estilo de liderazgo de los directivos tiene relación con el clima organizacional en instituciones educativas, en el ámbito de estudio en las instituciones de Chucuito, Potojani Grande, Potojani Chico, Chinchera e Ichu Raya, se observa diferentes estilos de liderazgo de los directores, a partir de los cuales también se observan diferentes tipos de clima organizacional dentro de las instituciones, sin embargo, dicha relación aún no se ha estudiado en este distrito.

Por lo cual el presente trabajo de investigación "Relación de los estilos de liderazgo directivo en el clima organizacional en las I.E.P. del distrito de Chucuito Puno, 2015", es del tipo descriptivo y Correlacional, cuyo propósito fue determinar la relación de los estilos de liderazgo directivo en el clima organizacional.

### **Antecedentes de la investigación**

#### **A nivel internacional**

Jiménez, D. (2005), en el estudio "Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: en el caso de Chile" realizado en Chile, plantea como objetivo determinar el estilo de liderazgo ejercido por el director que tiene influencia relevante en la eficiencia y/o en la obtención del máximo output (salida). De este estudio se concluye que los estilos de liderazgo son diversos y estos influyen en la eficiencia de la educación primaria y/o en la obtención del máximo output en instituciones educativas de la República de Chile.

Gonzales (1993), "Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente", investigación realizada en Venezuela, plantea su objetivo en analizar los estilos de liderazgo del Director de Educación Básica y su influencia en la participación de los docentes; arriba a las siguientes conclusiones, permitieron confirmar que: el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. De la misma forma, se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación del docente. A pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

### **A nivel nacional**

Serados, M. (2010), Sustentó en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación la tesis titulada *“Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”* en la que concluye: Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949

Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.919. Como el valor  $p = 0.041 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo institucional y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.461.

Rincón (2005); en su tesis *“La Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas”*. El objetivo general de la investigación fue demostrar que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente, existe alto grado de correlación en las instituciones educativas del valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas; arribó a las siguientes conclusiones; La existencia de un alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones del valle de Chumbao, implicando que por la relevancia que tiene la dirección de una institución dependiente del tipo de director influye en el desempeño de los docentes.

El estilo de liderazgo que predomina en los directores en el área geográfica estudiada es anárquico y autoritario. Existencia de bajo nivel de desempeño docente por cuanto está afectado por el estilo de liderazgo de los directores. El estilo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático y situacional que motiva a los docentes, y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos. Los estilos de liderazgo más adecuados que permiten el cumplimiento de metas institucionales en los centros de estudios son los estilos de liderazgo situacional y democrático. Los directores de las instituciones

educativas del valle de Chumbao, no realizan la motivación en forma permanente y el estímulo a los docentes destacados, así mismo no cumplen adecuadamente sus funciones como son: la gestión pedagógica, administrativa e institucional. El clima institucional es deficiente, el mismo que conlleva al rompimiento de relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración y una buena organización que les permita buscar mejorar la calidad educativa. Se puede observar que los estudios realizados se refieren a diferentes realidades situacionales y educativas y tiene similitud con la presente investigación.

Arévalo (2002); en su tesis "Clima organizacional y niveles de interacción social, en estudiantes secundarios del colegio Claretiano de Trujillo"; el objetivo de la investigación es, analizar las características de las áreas y la dimensión del clima social escolar en los grupos de alumnos que son aceptados, rechazados y aislados por sus pares; la conclusión el presente trabajo de investigación manifiesta que; las dimensiones del clima social escolar, se han hallado diferencias estadísticamente significativas entre los aceptados y rechazados en relaciones y autorrealización; significando que los aceptados se encuentran más integrados, se apoyan y ayudan entre sí, de este modo el estatus influye en el clima escolar. Sin embargo, los rechazados le otorgan mayor importancia a la culminación de las tareas.

Sánchez, J. (2005) "Influencia de la gestión Universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades", realizado en lima Perú, plantea el objetivo general es investigar prioritariamente las correlaciones existentes entre gestión universitaria, el clima y comportamiento organizacional, e identificar como las universidades responden la interferencia al ambiente organización de tres universidades". Es una investigación descriptiva Correlacional. La conclusión al que arribó reporta que en la universidades particulares la gestión, el clima y el comportamiento organizacional dentro del cual realizan su trabajo de docentes y no docentes, las dimensiones estudiadas resultan aceptable, mentiras que la universidad estatal tiene déficit de gestión y clima organizacional las tres universidades tiene su mayor fortaleza al tener percepciones favorables concordantes en la motivación y consecuencias favorables y aprobatorias; aspectos de excelente potencia para el cambio organizacional.

Palma, S. (2000), "Motivación y Clima Laboral en personal de tres entidades universitarias", realizado en Lima Perú, con el objetivo general de describir y comparar las características de clima y motivación laboral cuando se comparan en relación al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio; llegando a la conclusión de este estudio que se caracterizó el clima laboral como bueno, indicando que el personal trabajo y se desarrolla sin mayores presiones sin llegar a constituirse

como optimo clima para el desarrollo de la Institución. No existen diferencias en cuanto a la percepción del clima laboral cuando se comparan sus promedios en función al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio. No existió una directa asociación entre la motivación y clima laboral.

Farfán, E. (2009), "Relación del clima laboral y síndrome de Burnout en docente de educación secundaria en centros educativos estatales y particulares" Lima Perú. Con el objetivo de identificar las variaciones de un modelo y se orienta a describir la realidad. Arribando a las siguientes conclusiones en el clima laboral en la muestra total de estudio se observa niveles bajos de presión laboral (48.5%), niveles altos en cuanto a la percepción de planificación y realización de tareas (40.6%) y un nivel relativamente bajo de autonomía (37.9%). En cuanto al síndrome de Burnout se concluye que sí existen diferencias significativas en las tres dimensiones; cansancio emocional, despersonalización y realización personal en los profesores de colegios estatales y particulares. Encontrándose los puntajes más elevados en cansancio emocional y despersonalización y los puntajes más bajos en realización personal en los profesores de los colegios estatales; lo que significa que hay un mayor número de profesores con Burnout en los colegios estatales que en los particulares.

Tintaya, L. (2009) "Clima organizacional y desempeño laboral docente en la instituciones educativas públicas de educación secundaria en la provincia de Andahuaylas", cuyo objetivo es analizar cómo es y cómo se manifiesta el clima organización y el desempeño laboral; se concluye los directores de la Institución Educativa en quienes recae la mayor responsabilidad de crear un clima organizacional favorable le dan muy poca importancia en promover en su personal un plan de actividades que favorezcan un clima organizacional favorable, que permita en principio implantar valores y prácticas positivas. En la gran mayoría de las instituciones educativas de la provincia de Andahuaylas se nota un clima organizacional caracterizado por el descontento generalizado de los docentes sin mayores esfuerzos para lograr una mejora importante y con rompimiento de relaciones interpersonales, que en algunos casos se ha expresado con agresiones verbales y hasta física, incluso con la presentación de denuncias en el fuero judicial por difamación, calumnia e injuria entre colegas de la propia institución educativa.

#### **A nivel regional**

Sillocca, D. (2013), realizó el estudio "Efectos de estilos de liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana distrito de Santo Tomas 2013" realizado en Cusco, plantea como objetivo general establecer la influencia de los

estilos de liderazgo directivo en el desempeño docente de las instituciones educativas del nivel secundaria. De este estudio se concluye que los estilos de liderazgo directivo asumido por los directores influyen significativamente en el desempeño laboral de los docentes de la educación secundaria de las instituciones educativas de zona urbana del distrito de Santo Tomas. Existe un predominio de los estilos de liderazgo técnico, humanista, pedagógico, simbólico y cultural de los directores de educación secundaria de zona urbana frente a los agente educativos (docentes, padres de familia y estudiantes) con la intención de mejorar la calidad de servicio educativo en la institución. Existe un buen desempeño laboral de los docentes de aula en los aspectos de responsabilidad personal, proceso de enseñanza-aprendizaje, clima de aula, uso de medios y materiales educativos, uso de tiempo en el aula y la evaluación de los aprendizajes.

Cumpa, C. (2014), en su trabajo de investigación titulado "El liderazgo directivo y su influencia en el clima institucional de la institución educativa secundaria Instituto Nacional Agropecuario No 67 de la ciudad de Quillabamba en el 2014", realizado en Quillabamba, con el objetivo general de determinar la correlación entre el liderazgo directivo y su influencia en el clima institucional de la institución educativa secundaria del Instituto Nacional Agropecuario e identificar la prevalencia del liderazgo directivo a percepción de los docentes; llegando a la conclusión que la correlación entre el liderazgo del directivo y su influencia en el clima institucional de la institución educativa secundaria es positiva alta, porque de  $r=0,66$  es decir, positiva y alta esto significa que cuanto mayor es el nivel del liderazgo del director es mejor el clima institucional en la institución educativa. El nivel de liderazgo del directivo en la percepción de los docentes es positivo porque se percibe que el 47% de los docentes indican que incentivan el trabajo en equipo hacia el logro de los resultados educativos.

#### **Fundamentación científica, técnica o humanística:**

##### **Liderazgo directivo en instituciones educativas**

##### **Liderazgo**

Con respecto a la definición de liderazgo existen muchos autores y conceptos; la mayoría da a entender que "liderazgo es influencia" Al respecto Koontz y Weihrich (1998: 552) señala "El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntaria y entusiastamente al cumplimiento de metas grupales".



Así mismos Chiavenato (1996: 123) indica "Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo".

En los dos conceptos anteriores se puede destacar la influencia en otras personas; entonces el hecho no es si se influye, sino como se va a usar esa influencia para hacer un mayor impacto, mejorar la vida, alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Según Charaja (2008:160) define al liderazgo como

Proceso de interacción social, que consiste en la acción de influir de una persona (líder) sobre el pensamiento y comportamiento de un grupo humano (seguidores), por medio no coercitivos (o sea, sin que se use normas, reglas, sanciones, etc.) sino mediante la persuasión. El grupo humano movido por el líder, realiza sus labores con mucha voluntad de hacer cada vez mejor las cosas y con bastante entusiasmo, inspirado en la mística y estilo del líder. No se puede concebir a un líder si no tiene seguidores.

En las definiciones presentadas se puede apreciar que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. A su vez es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo.

Trujillo (2009:20), nos muestra un concepto más amplio sobre liderazgo, el cual lo denomina como nuevo concepto:

Es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

En este concepto podemos apreciar como una capacidad en constante movimiento, no es estática, está en permanente desarrollo y crecimiento. No es simplemente dar órdenes es doblegar voluntades.

Según Viveros José Antonio (2003) "Entendemos por liderazgo el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del

mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado. El líder es un concepto superior que trasciende por sobre el interés común del cumplimiento de objetivos”.

### **Aspectos del liderazgo**

Aspectos del liderazgo: Comunicación institucional. Es lo primero que debe hacer, quien dirige una institución educativa, es comunicar y fomentar su ejercicio constante, en todos los niveles y órganos de la entidad. La comunicación institucional es imprescindible para la adecuada marcha institucional.

El fundamento de la necesidad de promover la comunicación institucional constante, radica en el hecho de que cuanto mejor informados estén los miembros de la entidad educativa, mejores desempeños tendrán, pero cuando menos información posea acerca de lo que deben hacer y cómo deben hacer, más deficiente será el cumplimiento de sus funciones. El grado de conocimiento, acerca de las funciones y normas referidas al puesto de trabajo, condiciona el grado de rendimiento laboral. Las ordenes y las instrucciones, que son formas de mando, para ejercer autoridad, requieren de la comunicación institucional fluida y constante.

Según Charaja (1999:109) los tipos de la comunicación lingüística son:

Según su forma, se tiene la comunicación oral y escrita. La coordinación de la educación exige la puesta en práctica de las dos formas. La forma escrita debe utilizarse para transcribir los instrumentos de gestión a todos los trabajadores, también debe utilizarse para las órdenes e instrucciones y para la interrelación de las autoridades con los trabajadores y viceversa a través de los documentos de uso obligatorio en la administración pública en general, como los oficios, las resoluciones, los memorandos, las solicitudes, etc. La forma oral debe acompañar a la comunicación escrita, con la finalidad que los propósitos comunicativos se alcancen. La comunicación oral se debe ejercer mediante las órdenes, las entrevistas, el diálogo, las reuniones, asambleas, concentraciones, durante la exposición, las conferencias.

Según su dirección, Existe la comunicación descendente, horizontal y ascendente. La comunicación descendente se da cuando se ejerce autoridad, a través del mando, para coordinar la marcha institucional; La comunicación horizontal se da durante la coordinación entre los trabajadores y para el intercambio de experiencias técnicas, con la finalidad de ejecutar adecuadamente el trabajo encargado, por el administrador. La comunicación ascendente corresponde ejercerla a los trabajadores, con dirección a las autoridades. Los trabajadores de una entidad se comunican con sus respectivas autoridades o jefes, a través de informes solicitudes, quejas, opiniones, preguntas, etc. Este tipo de comunicación debe ser promovido y alentado por

Las autoridades, porque de ello depende el grado de información acerca de cómo está marchando la institución, para la toma de decisiones que corresponda.

Según su legalidad, Existe la comunicación formal y la informal. La formal se realiza durante el proceso de la administración de la educación, para todos los efectos de la ejecución de los planes y proyectos; en tanto que la informal se da dentro de los grupos informales, que existen en la institución. Por ejemplo, cuando dos compañeros de trabajo, durante el almuerzo en el comedor, conversan de asuntos domésticos o familiares.

### **Importancia del liderazgo**

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización, pero no puede sobrevivir si no tiene un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### **Rasgos asociados con el liderazgo**

- Con visión de futuro
- Creativo, imaginativo, de mente abierta a los cambios.
- Gran comunicador, dispuesto a escuchar, comprender.
- Capacidad de resolver problemas, siendo realista.
- Pro-activo: visualiza y maneja situaciones complejas.
- Solidario, humano, honrado, motivador, dinámico.
- De carácter, decisión, perseverante, da confianza.
- Con capacidad de conducir grupos o equipos.
- Conocedor de su trabajo
- Buena salud física

### **Estilos de liderazgo y sus teorías**

Chiavenato (1996: 122) Define como la manera o modo peculiar de dirigir a las personas de acuerdo con ciertas situaciones.

Para Adair (1990) el estilo de liderazgo correcto no existe. “El estilo depende en parte de la situación, de los individuos con quien se trata y de la propia personalidad. Por lo tanto, el estilo es sencillamente, como es cada persona. No existen estilos de liderazgo que sean unos mejores que otros. Dependen básicamente de la situación”.

De ahí surge el concepto de flexibilidad en el tipo de liderazgo: un tipo de liderazgo para cada situación en particular. Lippitt, Lewin y White de University of Iowa identificaron y exploraron tres estilos de liderazgo, los cuales son: Autocrático, democrático, liberal (laissez- faire). Otros autores también coinciden con los tres estilos y refieren que son los estilos básicos. También resalta el estilo situacional o contingencial que en los últimos años está resaltando.

Según Alvarado (1990:51) distingue la teoría basada en el uso de autoridad y la teoría situacional o contingencial esta clasificación se tomó en cuenta en el trabajo de investigación que se realizó.

Teoría basada en el uso de autoridad. Cuando ya se le asignó la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos de influencia del líder a sus subalternos.

### **El estilo autocrático**

Define como aquel en que el líder da la orden sin consulta previa y sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante la habilidad para dar o negar recompensas y castigos. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La

obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

### **El estilo del líder democrático o participativo**

Se caracteriza por la consulta o persuasión a sus subordinados en torno a las acciones y decisiones propuestas, y alienta la participación de los mismos. Es el estilo más recomendable en las labores pedagógicas y administrativas porque, según evidencia empírica, es la que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el aprendizaje.

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

### **El líder permisivo o liberal (Laissez-faire)**

Es el que utiliza muy poco su poder, si es que lo usa concede a los subalternos un alto grado de independencia en sus tareas. Depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para ellos. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando primordialmente como un contacto entre él y el grupo. Es útil y recomendable cuando el grupo evidencia un alto grado de madurez, es decir actuando son más hábiles y más seguros que el propio líder.

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para

los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz.

Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

### **Teoría situacional o contingencial**

Esta es una de las teorías, que, con algunas variaciones, resulta los más estudiados y aplicados en los últimos tiempos. De todas ellas, la de Paul Hersey y Kenneth Blanchard nos parece la más relevante, según Alvarado (1990:52).

Estos autores basan su teoría en la aplicación de dos variables: la madurez laboral y psicológica del subalterno. La madurez laboral dado por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento que evidencia al realizar sus tareas cotidianas; y la madurez psicológica evidenciada por la confianza en sí mismo y que por tanto hace que dicha persona se sienta muy segura.

Basado en la madurez que manifiestan los subordinados, el líder que los dirige debe adecuar su estilo a dicha situación. Así puede orientar su atención y esfuerzo hacia las tareas que realizan o hacia las relaciones con y entre ellos. Significa que cuanto mayor sea la madurez mayor debe ser el nivel de información a proporcionar y menor la asignación de tareas y viceversa; esto en razón a que debería posibilitarle tiempo necesario al subalterno maduro para que oriente sus energías

al desarrollo cualitativo de su trabajo, para que aporten ideas creativas y opiniones positivas para mejorar la calidad y eficiencia institucional. Al contrario, al subalterno (docente) inmaduro mantenerlo permanentemente ocupado, antes que informado, para volcar sus energías en un mejor rendimiento.

### **Las formas de participación según los estilos de liderazgo de directores**

Para resaltar el papel que cumplen los sujetos de la organización escolar, se puede señalar diferentes aspectos que conllevan a ejercer funciones en la gestión institucional adecuada los cuales son:

#### **Toma de decisiones.**

La toma de decisiones es la clave para gerenciar una institución educativa. Se define como un proceso que consiste en la elección de la mejor alternativa de solución dentro de dos o más alternativas existentes. La elección sólo se justifica cuando existen como mínimo dos alternativas Charaja (2004).

Saber tomar decisiones es un asunto de conocimiento, de experiencia, intuición e inteligencia contextual. Sólo teniendo estas cualidades se puede tomar una decisión en su momento oportuno. La personalidad de quien toma decisiones debe ser proactiva, asertiva e intrépida. No debe tener miedo para tomar decisiones en los momentos críticos. Por lo tanto, se puede señalar algunos trasgos que ayudan a tomar una buena decisión.

Tener clara comprensión del problema y el firme propósito de solucionarlo. Habilidad para identificar y evaluar las alternativas a seguir, a la luz de la meta deseada. Buscar siempre lo óptimo en la selección de una alternativa. Mente abierta para recibir consejos y aplicar experiencias propias o ajenas, actitudes definidas ante el éxito o fracaso de la decisión, cuidando de no condicionarse por prejuicios ante ellos.

**Delegación.** Es el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía

Chiavenato (1999).

Las Técnicas de delegación de autoridad son las siguientes:

Delegar la tarea completa. - El director debe delegar una tarea entera a una persona, en vez de subdividirla entre varias personas. Esto otorga responsabilidad total a cada individuo, le exige mayor iniciativa y permite al director controlar mejor los resultados.

Delegar en la persona adecuada. - No todas las personas tienen las mismas capacidades ni motivaciones. El director debe adecuar el talento de la persona a la tarea, para que la delegación resulte eficaz. Debe identificar a los subordinados que sean independientes en sus decisiones y muestren deseos de asumir responsabilidades.

Proporcionar información adecuada. - Para que la delegación sea exitosa; debe darse información acerca de qué, cómo, cuándo, dónde, quién y por qué. El individuo debe comprender la tarea y los resultados esperados, disponer de las provisiones y los recursos necesarios y saber a quién y cuándo debe presentar los resultados.

Delegar responsabilidad y autoridad. - El individuo debe responsabilizarse de la ejecución de la tarea y tener autoridad para llevarla a cabo como juzgue mejor.

Evaluar y recompensar el desempeño. - Al finalizar la tarea; el gerente no debe evaluar los métodos empleados, sino los resultados. Cuando los resultados no cumplan las expectativas, el director debe analizar los errores y las consecuencias. Cuando cumplan o sobrepasen las expectativas, el director debe recompensar el trabajo bien hecho con estímulos, recompensas y delegación de nuevas actividades.

**Motivación.** – “Es el proceso de influir intencionalmente orientado al comportamiento, mediante la aplicación racional de incentivos para el logro de los objetivos y metas institucionales”. Diccionario pedagógico (1999).

Stoner (1996) define como "motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de (que hacer que la gente funcione). Al respecto Maslow (1987) "anota que:

El comportamiento de las personas está motivado hacia la satisfacción de sus necesidades, por tanto, su interés se dirige hacia la realización de aquellas actividades que le procuren tal satisfacción y tenderá a evitar las que le impidan alcanzarlos". En este caso la motivación parte del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo estas actúan sobre la conducta, algunos autores inclusive lo consideran como oposición al liderazgo.



La motivación se ha calificado como uno de los procesos más simples, pero al mismo tiempo la más compleja. Simple por cuanto las personas se sientan básicamente motivadas o impulsadas a comportarse de forma tal que les produzcan recompensa. Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad del proceso motivacional. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra podría considerarlo como inútil, insignificante. Las personas difieren enormemente en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito. Por ello se podría observar que la actividad que una persona considera clave para conseguir el éxito, quizá sea vista por otra como imposible.

Para motivar a un grupo es necesario considerar que se debe tener espíritu de equipo, identificación con los objetivos de la institución, debe practicar la administración por participación, lograr que se integre emocional y mentalmente al equipo de trabajo, se tiene que establecer las relaciones adecuadas y eliminar las prácticas no motivadoras para elevar la moral de los agentes educativos.

**Control.** – “Es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Cosío (1999) La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos.

El proceso de control se caracteriza por su aspecto cíclico y repetitivo, los cuales están comprendidos de cuatro fases.

Establecimiento de criterios o estándares. Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, cantidad, etc.

Observación del desempeño. - La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.

Comparación del desempeño con el estándar establecido. - En muchos sentidos, éste es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades, presuntamente, se han superado con los primeros pasos, Ahora es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos.

Acción correctiva. - El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera.

**Comunicación.** – Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. Es definida como ej. Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Chiavenato (1996).

La comunicación es importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos las razones de las decisiones tomadas; a su vez deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede.

La comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

#### **Confianza.**

Es el sentimiento y la idea de poder apoyarse en la conducta de otro o de uno mismo.

Hampton (1989) menciona que “los grupos efectivos se caracterizan por tener confianza mutua entre sus miembros, cada integrante reconoce en sus compañeros y su líder, integridad, carácter y capacidad en la realización de sus tareas, actitudes que muchas veces van acompañados por un gran sentido de responsabilidad; es un factor muy importante para que las organizaciones crezcan realicen sus funciones con eficiencia y eficacia”.

#### **Participación en la ejecución de tareas**

En el estilo autocrático a medida que se requieren, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo; uno de los aspectos considerados en el estilo democrático es que el propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates. La participación del líder (liberal) en el debate es limitada; presenta algunos materiales al grupo y aclara que suministrará información si la solicitan. Chiavenato (1999).

#### **Delegación de funciones**

La delegación “es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que éste desempeñe funciones en representación de quien las delega...” (Alvarado, 1999), en nuestra investigación se tomó en cuenta la delegación de funciones de acuerdo a la naturaleza de la actividad.

Según Chiavenato (1999) “el líder autocrático determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo, el líder democrático hace que la división de las tareas quede a criterio de grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo, en cambio cuando la división de las tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. Aquí se nota la absoluta falta de participación del líder liberal”.

### **Características de Director**

Para Chiavenato (1999) menciona qué:

El líder autocrático es dominante, el líder democrático busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas y el líder liberal no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos.

Motivación laboral. La motivación laboral es un proceso de influencia positiva sobre el trabajador, con la finalidad de que ejecute sus funciones de la mejor forma posible y con resultados satisfactorios. Constituye una de las funciones principales de la autoridad en toda entidad educativa. La motivación laboral es imprescindible en toda entidad educativa porque los trabajadores, profesores y administrativos, como en toda institución pública, no ejecutan sus funciones u obligaciones de la mejor forma posible por propia iniciativa, como es lo ideal, sino que necesitan siempre de alguien que los esté supervisando, recordando y, sobre todo, los esté estimulando.

En toda entidad, la gente que trabaja no hace las cosas bien por su cuenta, generalmente se entiende que la autoridad o la cabeza de la entidad es el responsable de que las cosas marchen bien, y si esta cabeza no mueve a su gente para que haga lo que deben hacer, cada vez mejor, los objetivos y metas institucionales no serán alcanzados. Aquí radica la importancia de la motivación laboral.

Al respecto Chiavenato (1999) señala que “El líder que elogia y critica el trabajo “individual” de cada miembro es autocrático; el líder democrático es “objetivo” y se limita a los hechos en sus

críticas y elogios, en cambio el líder que solo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta es liberal”.

Valdés (2007), “en el aspecto técnico pedagógico: capacidades pedagógicas. Emocionalidad, responsabilidad laboral, relaciones interpersonales y resultados de su labor educativa.

Emocionalidad Se refiere a la vocación y autoestima que tiene el docente respecto a su profesión y personalidad, es importante considerar la capacidad que tiene el docente de actuar con justicia y equidad teniendo en consideración la satisfacción con la labor que realiza.

Responsabilidad Se puede observar cuando el docente asiste con puntualidad a su centro de trabajo cumpliendo con el horario de principio a fin, debe utilizar instrumentos de evaluación oportunamente, debe capacitarse y actualizarse permanentemente y debe participar en la toma de decisiones.

### **Liderazgo directivo**

El liderazgo directivo “es un proceso de interacción social, de influencia de una persona (líder) sobre un conjunto de personas (docentes). Como proceso tiene su objeto de acción en el grupo humano, que trabaja en una Institución Educativa, a quienes se les debe movilizar para que cumplan sus funciones, de la mejor forma posible, por medios no coercitivos. Es un instrumento, no material de la coordinación”

(Charaja, 1999).

La autoridad educativa cuenta con el marco legal, que le confiere poder, para mover a los trabajadores de la educación, hacia el trabajo de cada cual, según los planes y proyectos que se están ejecutando; pero, los medios legales, las normas y los demás instrumentos formales, propias del sistema burocrático del país, no es suficiente, para hacer que los docentes trabajen cada vez mejor. Es necesario otros recursos, de tipo moral, psicológico, filosófico y carismático, que sólo lo tiene el líder. El grupo humano movido por un líder, realiza sus labores con mucha voluntad de hacer cada vez mejor las cosas y con bastante entusiasmo, inspirados en la mística y estilo de su líder. No se puede concebir a un líder, si no tiene seguidores, motivados por su carisma y estilo.

Un grupo humano (docentes), influido por un líder, realiza con entusiasmo y ganas, cada cual sus labores, no por temor a castigos, sanciones ni descuentos, ni por temor a otras represalias, se mueve por la influencia y nada más que por la influencia carismática del líder. Esta es la

naturaleza del liderazgo. Por eso la herramienta del liderazgo es la persuasión, vale decir, el líder mueve a los docentes persuadiendo.

El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las relaciones humanas dentro del campo organizacional.

Para Chiavenato (1989:137),

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. En este sentido hay algunos factores fundamentales que el Director de una Institución Educativa debe considerar para lograr el normal desarrollo de las relaciones humanas con el personal docente. Entre ellos la fe en sí mismo y la fe en los demás. Tener plena confianza en su propio valor y en el de sus colaboradores.

Debe comprender que no todos sus colaboradores son iguales. Cada cual tiene sus excelencias y limitaciones. Debe aceptar las diferencias ayudando a quienes más necesitan y estimulando, en todo momento, la labor de aquellos que cumplen sus obligaciones con honestidad. Debe mantener un ambiente cordial. Propiciar el desarrollo de sincero compañerismo. No alterarse por las observaciones y críticas de algún miembro del plantel cuando estas son constructivas y oportunas. No hacer distinciones o preferencias a unos, pueden incomodar a otros. Todos tienen derecho:

A ser tratados como persona. A manifestarse en los asuntos que le concierne en la solución de los problemas comunes. A que se reconozca su contribución al bien común. Al uso y desarrollo de sus capacidades. A la equidad y justicia en las relaciones con sus superiores.

La armonía entre el personal debe ser cultivada con esmero por todos, el Director debe procurar que todos se sientan contentos en la Institución Educativa; que realicen sus tareas con cariño...Debe ofrecer: Un saludo atento, una sonrisa franca, llamar por su nombre al maestro, interesarse por la solución de algún problema personal que le preocupe al maestro.

Por consiguiente, las buenas relaciones son importantes, en una Institución Educativa porque permite el ejercicio diplomático de la autoridad a través del mando; fomenta el buen clima organizacional que es requisito indispensable para el trabajo mancomunado y entusiasta; eleva la moral de los trabajadores y su identificación con los objetivos institucionales; es decir propicia el desarrollo de los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

### **Clima organizacional**

Sobre clima organizacional Méndez (2006 : 108) define: "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, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo".

Otra definición propuesta por Goncalves (2000) sobre clima organizacional señala "como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que es percibida por los miembros de la organización, la misma que influye en su comportamiento: Para que una persona pueda trabajar bien debe de sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal".

Palma (2004) define: clima organizacional como "...

La percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Sobre estas definiciones de Clima Organizacional, se puede destacar como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

De acuerdo con Chiavenato y Colbs. (2001) "el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente, percibido o experimentado por los miembros de la organización, en su comportamiento". Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución".

Según el diccionario pedagógico (1999) Clima Institucional

Es el ambiente que se tiene en la institución educativa a partir de las relaciones cotidianas entre su miembro. Es la percepción común de un sistema de significados (valores) que comparten todos los miembros de la escuela y que distinguen a una organización de otra.

De esta manera el clima organizacional en un medio laboral, resulta ser, la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad entre otros.

Un clima organizacional favorable es fundamental para el buen funcionamiento eficiente de la Institución Educativa, así como para crear condiciones de convivencia armoniosa; Sin embargo, en un clima institucional negativo, donde exista división y grupos antagónicos de poder provocará el estrés laboral que son manifestaciones internas y externas que produce un desequilibrio entre los recursos disponibles del sujeto y las del ambiente.

#### **Elementos del clima organizacional**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- 1.- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- 2.- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- 3.- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- 4.- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- 5.- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- 6.-El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

#### **Relaciones entre estilos de liderazgo directivo y clima organizacional**

Likert (1999) en una de sus investigaciones concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

La importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; la supervivencia de esta, depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta; La organización puede poseer una buena planificación, pero sucumbir ante la falta de liderazgo y, por último, aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder.

El clima organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Contar con un buen clima organizacional al interior de las instituciones educativas son factores clave para lograr un mejor desempeño de los estudiantes y evitar bajo rendimiento y fracaso escolar.

El liderazgo ejercido de buena manera no genera conflictos dentro del equipo, de ahí surgen estilos de liderazgo que pueden ser efectivos o inefectivos en términos de cómo este influye en el trabajo y en las relaciones interpersonales de los demás miembros de la institución. Surgen así distintos tipos de comportamiento tales como aquellos que resultan negativos para el equipo como son el exceso de control, sentimientos de superioridad, neutralidad en la toma de decisiones, etc.

Bajo un liderazgo exclusivamente autoritario, es posible lograr una mayor cantidad de trabajo, pero a costa de generar tensión, falta de espontaneidad y de iniciativa en los trabajadores; además del hecho de que el trabajo suele desarrollarse sólo cuando el líder está presente. Bajo un liderazgo netamente liberal, suelen obtenerse pobres resultados en cuanto a calidad y cantidad, además de que las tareas suelen desarrollarse al azar y se suele perder tiempo, por ejemplo, en discusiones personales no relacionadas con el trabajo en sí. En un liderazgo solamente democrático, el nivel de producción no suele ser igual al de los trabajadores sometidos bajo un liderazgo autoritario, pero la calidad del trabajo suele ser superior; además, este liderazgo, los trabajadores suelen mostrar mayor eficiencia, mayor creatividad, comunicación, responsabilidad y compromiso.

Adoptar un liderazgo democrático pareciera ser la mejor opción de las tres, opciones; sin embargo, en la práctica esto no es correcto, y se hace necesario aplicar los tres tipos de liderazgo, de acuerdo a la situación que se esté dando, a las personas a liderar, y a la tarea o trabajo que se tenga que ejecutar. Entonces se debe adoptar el liderazgo situacional porque el líder debe



adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas y en cuanto a las personas, no hay nada más inequitativo que tratar por igual a los desiguales.

En relación con lo expresado anteriormente, para que el clima organizacional sea el adecuado, se requiere contar con directores que ejerzan un liderazgo en el colegio, que estimulen una buena convivencia entre profesores, padres de familia, trabajadores del colegio y los estudiantes, lo cual se traducirá en una comunidad educativa capaz de formar ciudadanos capaces de contribuir al progreso de la sociedad y el país.

### **Justificación**

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar la relación del estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional en las instituciones educativas primarios del distrito de Chucuito. Al respecto Chiavenato (1993), destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

### **Relevancia social**

Porque permitió conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral, se identificó los agentes que determinan el comportamiento y el clima organizacional por medio de la opinión o percepción que éstos tengan de diversos factores que pudieran afectar su desempeño. Dichos factores, actualmente desconocidos por la organización, han inquietado el interés de los directivos, por lo que resulta coherente crear un instrumento de medición del clima organizacional, que, aunque se conoce la existencia de instrumentos ya validados, es preciso la creación de uno propio que se adecúe a sus necesidades del contexto.

### **Implicación práctica**

En el departamento de Puno la administración educativa juega un papel sumamente importante a nivel educativo. En su gestión itinerante con sus colaboradores, educandos, padres de familia, organizaciones del entorno y cualquier otra persona o institución con la cual sostenga relaciones, el líder educacional lo considera como sus clientes. Las organizaciones desempeñan un rol significativo y juegan un papel muy importante, en el que la gerencia debe estar atenta y hacer seguimiento al comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y seguir en curso. Deben buscar un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, pero sin perder de vista el lado humano de la empresa, es por esto

que deben buscar mantener siempre un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización.

### **Utilidad Metodológica**

Desde el punto de vista metodológico, las variables en estudio se pueden profundizar con investigaciones experimentales, relacionarlos con otras variables y en equipo inter y multidisciplinario con el objetivo de resolver problemas en el campo educativo y promover directivos críticos, reflexivos, capaz de actuar con independencia, creatividad y responsabilidad en su vida. Dentro de las diversas necesidades que tienen las instituciones educativas, es ineludible que busque lograr un adecuado liderazgo en un clima organizacional estable, de tal manera que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales. Para las instituciones primarias no es la excepción, también busca no quedarse atrás en cuanto a esta necesidad; en ésta organización, específicamente, nunca se ha llevado a cabo una evaluación de clima organizacional.

### **1.1. Problema**

En el sector educación la administración recae en el director y para ostentar este cargo Chiavenato (1996:2) menciona "los candidatos deben someterse a diversas pruebas y entrevistas para investigar a profundidad sus conocimientos en administración, habilidades, competencias, sus actitudes, las características de su personalidad, su pasado profesional, su formación académica su estabilidad emocional, también es necesario revisar su currículum".

En el Perú, de acuerdo a la Ley General de Educación N° 28044, Artículo 55° el nombramiento de los cargos directivos es por concurso y certificación; sin embargo, no se realizan constantemente, por lo que se recurre a encargaturas del docente de más años de servicios, que recaen en la mayoría de casos en personas que no están preparadas, ejerciendo el cargo de manera empírica. Por tal motivo es que la mayoría de los directores no están administrando adecuadamente, hay situaciones de disconformidad de parte de los docentes, con un ambiente de inestabilidad, donde no se respetan las normas y se abusa del sistema (Pérez, 2002).

Además de lo mencionado anteriormente el director debe tener el perfil de líder además de otros perfiles, pero la mayoría no reúne este requisito, tampoco conoce bien como se administra una institución educativa. Esto se sustenta en el documento de Proyecto Educativo Regional en el IV-

49, sobre la priorización de problemas educativos de la región Puno, donde indica que: Todos los actores coinciden en señalar una crisis de liderazgo de parte de las autoridades educativas en todos los niveles.

Lo señalado anteriormente, evidencia que no todos los directivos poseen una sólida preparación académica en el área de administración de recursos humanos, condición primordial para el manejo y desarrollo de las organizaciones educativas. Al respecto Diez (1995), sostiene al referirse a los directivos de una Institución Educativa que: “Ellos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: una académica y otra administrativa entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales”.

En la mayoría de los casos lideran por título, con poca capacidad resolutive, con incipiente capacidad para dirigir al equipo, por lo que no asumen su tarea con compromiso y sentido de bien común. Un mal liderazgo nos impide generar espacios de comunicación efectiva de manera que cuando surgen los conflictos, el trabajo se individualiza, se pierde el sentido de pertenencia, los objetivos y las metas no parecen claras, y el trabajo de equipo se dificulta. Como factores asociados a los conflictos dentro de la institución podemos nombrar la inequidad en la distribución del trabajo, conflicto en las responsabilidades, la falta de comunicación entre los miembros de la institución, falta de motivadores, exceso de estresores.

Con respecto al clima organizacional, en las instituciones educativas existen muchos problemas, como la formación de grupos, unos a favor y otros en contra del director, donde cada grupo quiere hacer prevalecer sus opiniones, intereses, decisiones y trabajar por su lado; más no con un mismo objetivo. Esto se ve con mayor frecuencia en las instituciones donde hay gran cantidad de alumnos y trabajadores (es decir en instituciones grandes).

Actualmente, en el ejercicio o actuación sobre todo del director de una Institución Educativa y en nuestra práctica diaria como docente se evidencian mucha ineficiencia traducidos en la mala planificación, malos manejos de recursos, generación de un clima organizacional conflictivo entre el directivo, los docentes y padres de familia, entre otros. En estos casos el papel que debe

cumplir el director es unirlos, hacer que haya sinergia, todos apuntando a un sólo objetivo y cumpliendo bien su trabajo; sin embargo el director se pone a favor de un grupo, muchas veces se ve, que él es quien genera la discordia, haciendo caso a un grupo, otros veces siendo excesivamente autoritario aunque muchas veces el ser autoritario es bueno, pero no exceso, dependiendo de las individualidades de los actores educativos); otras teniendo preferencias por algunos docentes, a estos les favorecen por ejemplo perdonándoles las faltas, tardanzas, a los que no entregan a tiempo sus programaciones curriculares y muchos otros documentos más; mientras que para los otros docentes son rígidos e inclusive se llega a cometer injusticias con ellos; muchas veces con un carácter intolerante las sanciones y malos tratos lo hacen en público, es decir delante de los demás profesores o alumnos. Y así se puede citar muchos ejemplos de la falta de liderazgo del director. Estas causas citadas que son las más frecuentes y otras más son las que originan el clima negativo; los cuales traen como consecuencia frustraciones, desmoralización, sentimiento de hostilidad, indiferencias y por ende influyen negativamente.

Por otro lado, la inestabilidad laboral, ha traído consigo ciertas diferencias entre los docentes; situación que merece ser tomada en cuenta para mejorar el desarrollo de los trabajadores en general. Por encima de este esquema formal de roles y relaciones, hay también agrupaciones informales de carácter en gran medida emotivos, y toda clase de actitudes internas y prejuicios personales que afectan a la conducta de unas personas a otras, y a su capacidad de trabajar juntas como grupo cooperativo.

Sin embargo, la carencia de estas habilidades puede provocar, rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. Por otro lado, las injusticias, en el trato de los directivos percibidos como injustas, generan insatisfacción laboral, que repercute en el estado de ánimo del trabajador. La falta de motivación por parte de la dirección, así como políticas de incentivos claros y accesibles.

En las instituciones educativas estatales de la ciudad de Puno, específicamente en el distrito de Chucuito observamos el liderazgo de algunos directivos en forma verticalista o autoritarios, debido a que como autoridades exigen puntualidad, responsabilidad, cumplimiento de las funciones de los trabajadores; sin embargo la pregunta es ¿Los directivos cumplen y demuestran con su ejemplo lo que exigen?, se notó también escasa comunicación entre directivos y docentes, no se promueve trabajos en equipos, muchas veces toman decisiones sólo los directivos sin tomar en cuenta la opinión de los docentes, demostrando así la falta de liderazgo, no hay estímulos para los docentes, los monitoreos no motivan ni orientan a los docentes, pareciera que fuera sancionador, todo lo manifestado influye en el clima organizacional notándose el descontento, la

indiferencia, poca voluntad para trabajar, resistencia para participar en actividades extracurriculares.

Por los motivos expresados, la presente investigación nos permitirá obtener datos reales y confiables sobre la relación del liderazgo directivo con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel primario.

### **1.1. Formulación del problema**

#### **Problema general**

¿Existe relación entre los estilos de liderazgo directivo con el clima organizacional en las I.E.P. del distrito de Chucuito Puno, 2015?

#### **Problemas específicos**

¿Qué tipo de liderazgo directivo predomina en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chucuito Puno, 2015?

¿Cómo es el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chucuito Puno, 2015?

¿Como es el liderazgo directivo en las I.E.P. del distrito de Chucuito Puno, 2015?

### **1.2. Hipótesis**

#### **Hipótesis General**

Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en la I.E.P. del distrito de Chucuito Puno, 2015.

#### **Hipótesis Específicas**

El estilo de liderazgo democrático predomina en las instituciones educativas del distrito de Chucuito Puno, 2015.

Existe un buen clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Chucuito Puno, 2015.

El liderazgo directivo es bueno en las instituciones educativas del distrito de Chucuito Puno, 2015.

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación de los estilos de liderazgo directivo con el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chucuito Puno, 2015.

#### **Objetivos específicos**

Identificar el estilo de liderazgo directivo de mayor predominancia en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Chucuito Puno, 2015.

Describir el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chucuito Puno, 2015.

Describir el liderazgo directivo de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chucuito Puno, 2015

## II. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1. Variables

#### Estilo de liderazgo directivo (X1):

Está basada en el uso de autoridad en la institución educativa, en la presente investigación se asume la propuesta de Ronald Lippitt y Ralph en la Universidad de Iowa identificaron tres estilos de liderazgo: Autocrático o coercitivo, permisivo o Laissez- Faire y democrático.

#### Clima organizacional (X2):

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, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo organizacional (Méndez, 2006).

### 2.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Variable Independiente  <b>Estilo de liderazgo directivo</b>	Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos dentro de una organización.	Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad que tienen sus jefes para escuchar, motivar y orientar a las personas	<b>Comunicación</b>  <b>Control</b>  <b>Toma de decisiones</b>  <b>Delegación</b>  <b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe comunicación permanente y fluida entre el Director y los docentes con el fin de orientar las labores pedagógicas en la Institución Educativa</li> <li>- El control, monitoreo de las actividades pedagógicas se realiza adecuadamente con la participación y coordinación de todo el personal directivo</li> <li>- Con respecto al proceso de Toma de decisiones el Director toma las decisiones sin consultar al personal directivo ni al personal Docente</li> <li>- Acerca de la delegación de funciones el director transfiere autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía</li> <li>- Con respecto a la motivación laboral el director orientada al comportamiento, mediante la aplicación racional de incentivos para el logro de los objetivos y metas institucionales</li> </ul>	Cuestionario Tipo Likert

<b>Variable Dependiente</b>	Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros	Son modos de relacionarse con los actores de la educación con sentido de pertenencia a la IE a través de estructura organizativa, identidad, condiciones laborales y relaciones personales	<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para realizar su trabajo el director u otros colegas le dicen cómo tiene que hacer su trabajo</li> <li>- Conoce bien la función que le toca desempeñar.</li> <li>- Es responsable en su trabajo</li> </ul>	Cuestionario Tipo Likert	
<b>Clima organizacional</b>			<b>Desafío</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En esta IE varios docentes hacen más de lo que se espera en cuanto a su desempeño laboral.</li> <li>- Cada día se esmera en hacer mejor su trabajo.</li> <li>- En cuanto a los conocimientos; brinda información actualizada acorde a los últimos avances científicos y Tecnológicos</li> </ul>		
			<b>Relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En su IE se percibe un ambiente amistoso.</li> <li>- Los miembros de su institución son unidos</li> <li>- En el trabajo los docentes muestran indiferencia y mucho egoísmo</li> </ul>		
			<b>Cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los miembros de su institución suelen ayudarse en el trabajo</li> <li>- Usted ayuda al director en cualquier situación que sea necesario</li> </ul>		
			<b>Estándares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando usted tiene que realizar una actividad, recibe ayuda por parte del director</li> </ul>		
			<b>Conflictos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe enfrentamientos y conflictos entre sus compañeros</li> <li>- Si existe un conflicto entre sus compañeros se sientan a resolverlo</li> <li>- Si existe conflicto entre un docente y el director lo resuelven inmediatamente</li> </ul>		
			<b>Identidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se siente orgulloso de formar parte de su institución</li> <li>- Cuando alguien habla mal de su institución lo refuta</li> <li>- Cuando hay actividades dentro y fuera de la institución da usted y sus colegas dan la mejor presentación</li> </ul>		

### 2.3. Metodología

El método que se utilizó fue hipotético deductivo (Rodríguez y Colbs 1985), citado por Palomino (1997), menciona: "Es un procedimiento intencionado, selectivo e interpretativo de la realidad mediante la cual se asimilan y explican los fenómenos perceptibles del mundo real, de forma consciente y dirigida".



Se observan los indicadores necesarios de las variables del problema con el propósito de explicar, resolver y consecuentemente, comprobar la hipótesis de investigación. A través de la observación se reúnen los datos indispensables para una investigación.

#### 2.4. Tipo de estudio

No experimental. Porque no se modifica la realidad ya que se toma tal como se muestra y porque no se manipula ninguna de las variables. Hernández (2010)

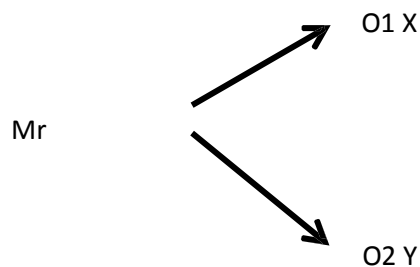
Por su naturaleza corresponde al enfoque CUANTITATIVO.

#### 2.5. Diseño de estudio

Para esta investigación se utilizó el diseño Correlacional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) "los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre dos o más variables.

(Cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba".

Esquema del diseño Correlacional:



Dónde:

M Muestras de docentes y administrativos

X Estilo de liderazgo

Y Clima organizacional

r Correlación entre las dos variables de estudio

O1 Estilo de liderazgo

O2 Clima organizacional

El diseño es de corte transversal porque se aplicó una sola vez observación y el cuestionario (Sierra, 1995: 335).

## 2.6. Población y muestra

### 2.6.1. Población de Investigación

La población estuvo constituida por 09 Directores y 56 Docentes de ambos sexos, de educación primaria del distrito de Chucuito Puno.

**Tabla 1.** Población de estudio de I.E.P. distrito de Chucuito

I.E.P.	INSTITUCIONES	DIRECTORES	DOCENTES
70 076	Chucuito	01	10
70 094	Concachi	01	03
70 096	Cochiraya	01	05
70 111	Potojani grande	01	10
70 117	Churo	01	07
70 120	Luquina chico	01	03
70 121	Chinchera	01	08
70 122	Potojani chico	01	04
70 125	Pucani	01	03
70 135	Ichu raya	01	05
<b>TOTAL</b>		<b>09</b>	<b>58</b>

FUENTE: Registros de la UGEL-PUNO, 2015

Elaboración propia

### 2.6.2. Muestra de investigación

El tipo de muestra que se consideró fue mediante el muestreo no probabilístico, del tipo de muestra intencional y se consideró la zona de carretera, ya que se envió los oficios a los directores, teniéndose la aceptación de cuatro instituciones educativas.

**Tabla 2.** Muestra de estudio de I.E.P. distrito de Chucuito

I.E.P.	INSTITUCIONES	DIRECTORES	DOCENTES
Nº 70 076	Chucuito	01	10
Nº 70 111	Potojani grande	01	10
Nº 70 121	Chinchera	01	08
Nº 70 135	Ichuraya	01	05
<b>TOTAL</b>		<b>04</b>	<b>33</b>

FUENTE: Registros UGEL-PUNO, 2015

Elaboración propia

### **Ubicación y descripción de la población**

La investigación se realizó en la zona sur de la ciudad de la región Puno, donde los docentes se encuentran en zonas precarias, aún no existe el internet en las instituciones educativas, adolecen de bibliotecas, de una sala de maestros y el nivel socio económico es bajo.

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.7.1. Técnicas de investigación**

La técnica adecuada para la siguiente investigación fue la encuesta donde se formuló preguntas sobre el estilo de Liderazgo de los directores y el clima organizacional en las Instituciones educativas primarias del distrito de Chucuito, Puno.

### **2.7.2. Instrumentos de investigación**

El Instrumento N° 1 utilizó el cuestionario, donde se eligió la escala de Likert, el cual se aplicó al personal docente, donde se debió elegir una de las cuatro categorías de la escala, las cuales fueron:

#### **Estilo de Liderazgo Directivo**

- S = Siempre
- CS = Casi siempre
- AV= A Veces
- N=Nunca

El Instrumento N°2 utilizó la escala de Likert donde se presenta un conjunto de ítems en forma de afirmaciones o juicios sobre el clima organizacional, ante los cuales se pidió la reacción de los encuestados, eligiendo uno de las cuatro categorías de la escala, las cuales fueron:

#### **Clima Organizacional**

- S = Siempre
- CS = Casi siempre
- AV= A Veces
- N=Nunca

A cada categoría se le asignó un valor numérico. Así el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (Sampieri et. al. 2006:341).

### **Validación del instrumento**

El tipo de validación empleado fue el juicio de expertos. Para obtener datos confiables el instrumento fue sometido primero a una observación y posterior evaluación de expertos en el tema de estudio, lo cual refuerza la validación del instrumento, ya que es sometido a juicio de cada uno de los especialistas en las áreas de estadística e investigación. Ellos hicieron su aporte para mejorar el instrumento de recolección de datos.

## **2.8. Métodos de análisis de datos**

Para la tabulación de las respuestas de los instrumentos aplicados para medir las variables: el estilo de liderazgo directivo y clima organizacional, se utilizó el paquete estadístico SPSS ver. 17, para lo cual se construyó una base de datos. Las técnicas estadísticas utilizadas fueron de tipo descriptivo y el análisis es de tipo cuantitativo. La información se presenta a través de tablas de distribución de frecuencias y porcentajes y gráficos de barras.

Se utilizó la prueba de Chi-cuadrado para analizar la asociación de los factores en estudio, la fórmula estadística fue la siguiente:

$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^f \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dónde:

$\chi_c^2$  : Chi-cuadrado calculado

$O_{ij}$  : Frecuencias observadas

$E_{ij}$  : Frecuencias esperadas

f y c: filas y columnas respectivamente

Para la contratación de la hipótesis y por tratarse de variables categóricas se utilizó la correlación de Phi Pearson cuya fórmula fue la siguiente:

$$\phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$$

Dónde:

$\phi$  = Phi de Pearson

$\chi^2$  = Chi cuadrado

n = Total del número de observaciones

El valor de phi de Pearson varía de -1 a +1.

**Regla de decisión:**

Para tomar una decisión respecto del coeficiente de correlación que se obtienen se consideró como parámetro de decisión lo siguiente:

Correlación positiva muy baja       $0 \leq r \leq 0,25$       Correlación  
positiva baja       $0,26 \leq r \leq 0,50$       Correlación positiva  
moderada       $0,51 \leq r \leq 0,75$       Correlación positiva alta  
 $0,76 \leq r \leq 0,90$       Correlación positiva casi perfecta o perfecta  
 $0,91 \leq r \leq 1,00$

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de resultados

##### Estilo de liderazgo directivo

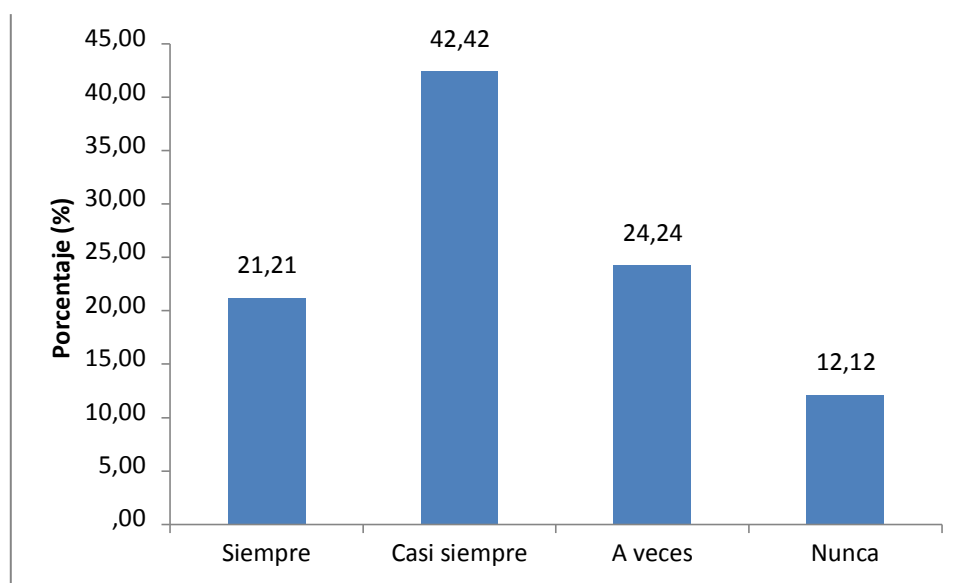
Se muestra los resultados de la aplicación del instrumento sobre liderazgo directivo, en una muestra de 33 docentes del nivel primario del distrito de Chucuito Puno, 2015.

**Tabla 3.** Existe comunicación permanente y fluida entre el Director y los docentes con el fin de orientar las labores pedagógicas en la Institución Educativa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	21.21
Casi siempre	14	42.42
A veces	8	24.24
Nunca	4	12.12
Total	33	100.00

**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Gráfico 1.** Existe comunicación permanente y fluida entre el Director y los docentes con el fin de Orientar las labores pedagógicas en la Institución Educativa



**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 3 y gráfico 1, respecto a si existe comunicación permanente y fluida entre el Director y los docentes con el fin de orientar las labores pedagógicas en la Institución Educativa, el mayor porcentaje de los entrevistados 42.42% considera que casi siempre se realiza esta actividad, un 24.24% señala que sólo a veces se realiza esta comunicación permanente, el 21.21% indica que siempre se realiza y el 12.12% manifiesta que nunca se realiza una comunicación permanente y fluida entre director y docentes.

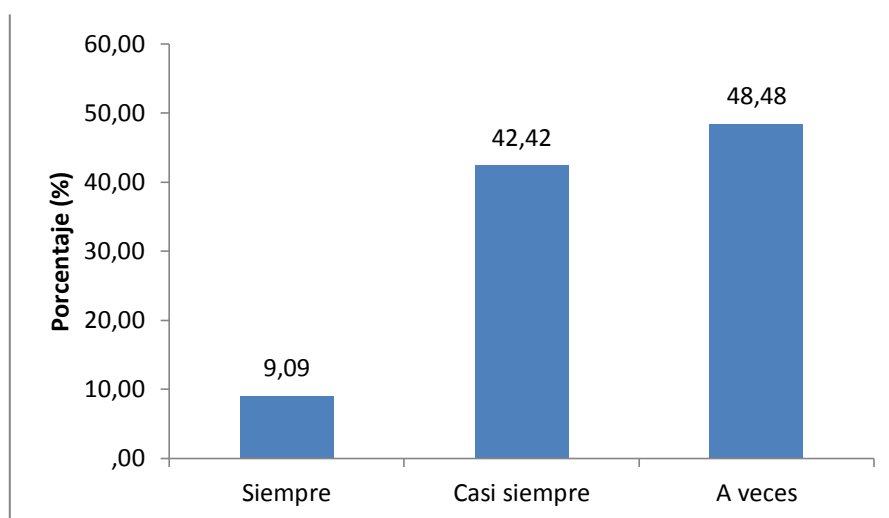
De los resultados se desprende que en los centros educativos si se produce una comunicación adecuada entre el Director y los docentes, lo cual es importante para la planificación de las sesiones pedagógicas, por este aspecto se puede considerar que los directivos en este aspecto tienen un estilo democrático de liderazgo, debido a que la comunicación permanente y fluida se enfoca en dicho estilo.

**Tabla 4.** El control, monitoreo de las actividades pedagógicas se realiza adecuadamente con la participación y coordinación de todo el personal directivo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	9.09
Casi siempre	14	42.42
A veces	16	48.48
Total	33	100.00

**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Gráfico 2.** El control, monitoreo de las actividades pedagógicas se realiza adecuadamente con la participación y coordinación de todo el personal directivo



**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 4 y gráfico 2, respecto a si el control, monitoreo de las actividades pedagógicas se realiza adecuadamente con la participación y coordinación de todo el personal directivo, el mayor porcentaje de los docentes 48.48% considera que se realiza solo a veces, un 42.42% señala que casi siempre se realiza este control, el 9.09% indica que siempre se realiza el control y monitoreo de las actividades pedagógicas con participación y coordinación del directivo.

De los resultados se percibe que los docentes consideran que el control y monitoreo de las actividades se realiza permanentemente en los centros educativos, sin embargo, una proporción considerable considera que esta actividad se realiza esporádicamente, por lo cual este es un aspecto a mejorar dentro del liderazgo de los directivos, debido a que la falta adecuada de monitoreo puede repercutir negativamente en el desarrollo de aprendizaje de los estudiantes.

**Tabla 5.** Con respecto al proceso de Toma de decisiones el Director toma las decisiones sin consultar al personal directivo ni al personal Docente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	33.33
Casi siempre	14	42.42
A veces	8	24.24

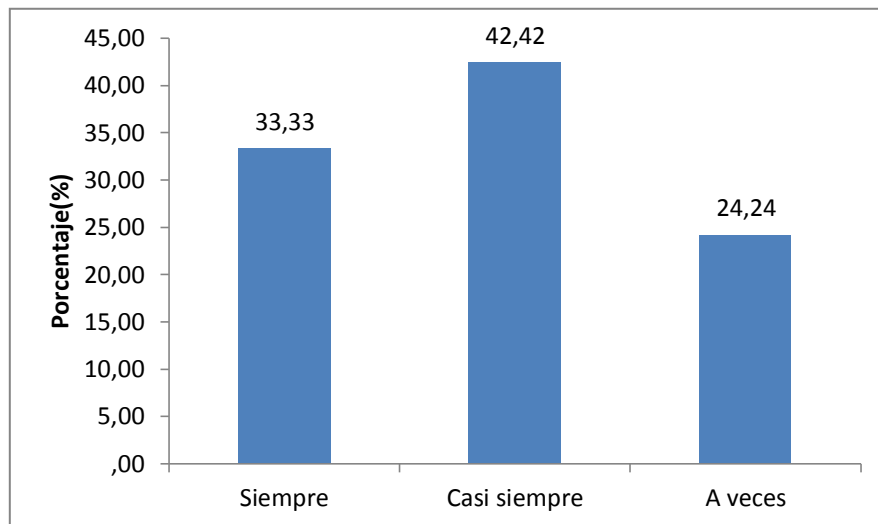


<b>Total</b>	33	100.00
--------------	----	--------

Fuente: Cuestionario año 2015

Elaboración propia

**Gráfico 3.** Con respecto al proceso de Toma de decisiones el Director toma las decisiones sin consultar al personal directivo ni al personal Docente



Fuente: Cuestionario año 2015

Elaboración propia

#### **Interpretación:**

En la tabla 5 y gráfico 3, respecto a si el proceso de Toma de decisiones el Director toma las decisiones sin consultar al personal directivo ni al personal Docente, el mayor porcentaje de los docentes 42.42% considera que se realiza de esa forma casi siempre, un 33.33% señala que siempre se realiza sin consultar, el 24.24% indica que a veces se realiza la toma de decisiones sin consultar a directivos ni docentes.

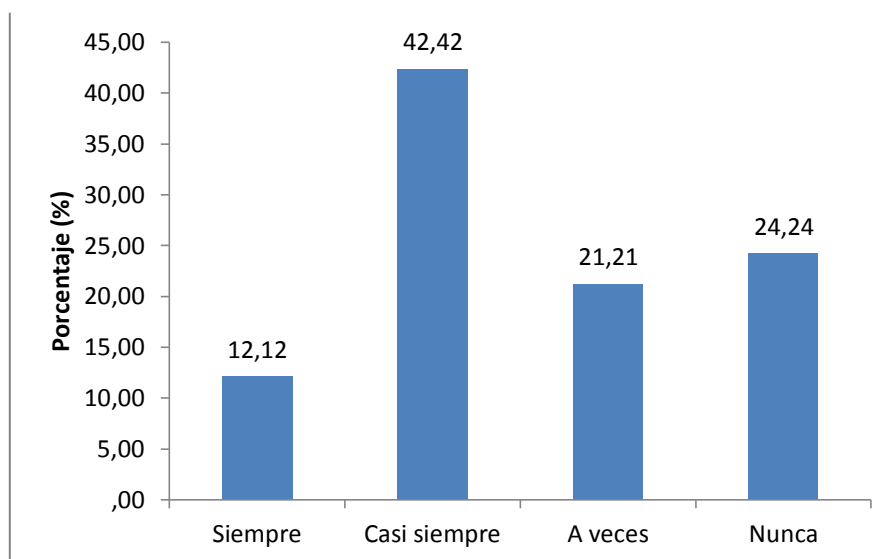
Los resultados permiten indicar la toma de decisiones se toma de manera unilateral por los directivos de los centros educativos en estudio, esto indica que para este aspecto los directivos presentan un liderazgo autoritario, si bien las decisiones las debe tomar el directivo, es deseable que las mismas se pongan a consideración de los docentes, lo cual permitiría un mayor compromiso de los mismos con dichas decisiones que tienen que ver con el desarrollo académico de la institución.

**Tabla 6.** Acerca de la delegación de funciones el director transfiere autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	12.12
Casi siempre	14	42.42
A veces	7	21.21
Nunca	8	24.24
Total	33	100.00

**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Gráfico 4.** Acerca de la delegación de funciones el director transfiere autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía



**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 6 y gráfico 4, respecto a si la delegación de funciones el director transfiere autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía, el mayor porcentaje de los entrevistados 42.42% considera que casi siempre se realiza delegación de funciones, un 24.24% señala que nunca se realiza delegación, el 21.21% indica que a veces se realiza

y el 12.12% manifiesta que siempre se realiza delegación de funciones por parte del director.

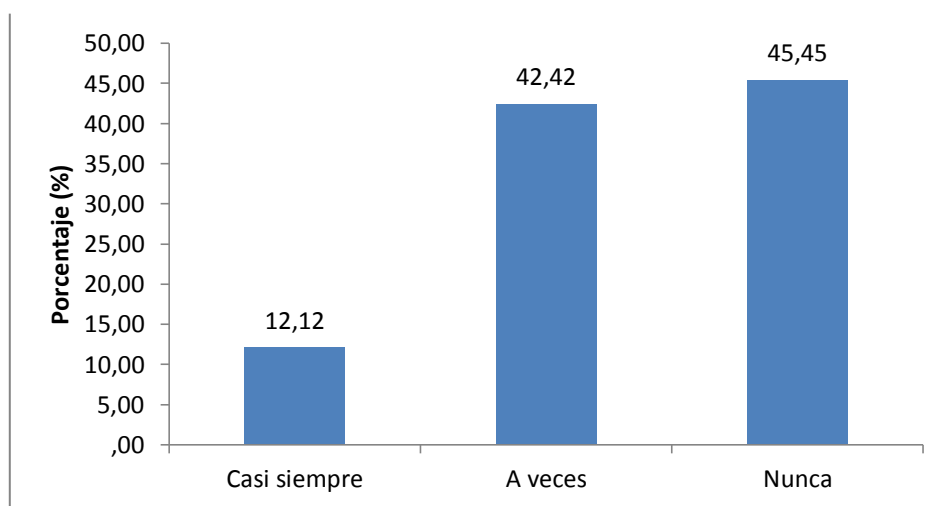
Los resultados señalan que los directores si delegan funciones a otros docentes en las instituciones educativas en estudio, bajo esta consideración se puede considerar que los directivos adoptan un estilo de liderazgo democrático, ya que este estilo se caracteriza por la delegación de funciones a otras jerarquías, por lo cual esta forma de participación se puede considerar positiva para el desarrollo pedagógico.

**Tabla 7.** Con respecto a la motivación laboral el director orientada al comportamiento, mediante la aplicación racional de incentivos para el logro de los objetivos y metas institucionales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	4	12.12
A veces	14	42.42
Nunca	15	45.45
Total	33	100.00

**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Gráfico 5.** Con respecto a la motivación laboral el director orientado al comportamiento, mediante la aplicación racional de incentivos para el logro de los objetivos y metas institucionales



**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 7 y gráfico 5, respecto a si en la motivación laboral el director orienta el comportamiento, mediante la aplicación racional de incentivos para el logro de los

objetivos y metas institucionales, el mayor porcentaje de los docentes 45.45% considera nunca se realiza de esa forma, un 42.42% señala que a veces se realiza incentivos, el 12.12% indica que casi siempre se realiza la motivación mediante incentivos.

Para este aspecto del liderazgo directivo, se observa que solo esporádicamente se realiza la motivación laboral por incentivos, este aspecto es atribuible a que los directivos no cuentan con presupuesto para incentivos, por lo cual esta actividad no puede implementarse constantemente, sin embargo, se puede utilizar reconocimientos de otro tipo para destacar y motivar a los docentes.

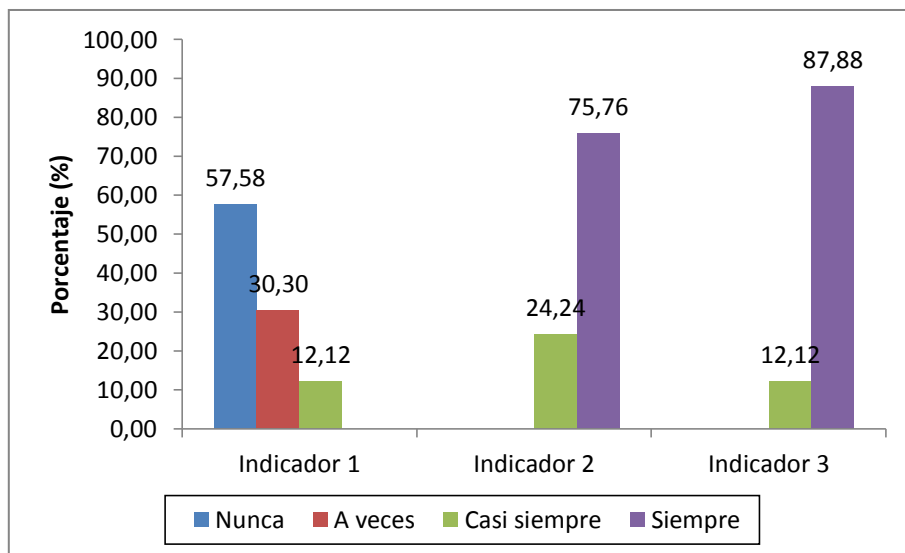
### Clima organizacional

**Tabla 8.** Clima organizacional según la dimensión responsabilidad, en instituciones educativas del Distrito de Chucuito, 2015

Respuesta	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
Indicador 1	19	57.58	10	30.30	4	12.12	-	-	33
Indicador 2	-	-	-	-	8	24.24	25	75.76	33
Indicador 3	-	-	-	-	4	12.12	29	87.88	33
Total	19	19.19	10	10.10	16	16.16	54	54.55	100

**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Gráfico 6.** Clima organizacional según la dimensión responsabilidad, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015



**Fuente:** Cuestionario año 2015  
**Elaboración propia**

### **Interpretación:**

En la tabla 8 y gráfico 6 se tiene los siguientes resultados:

Indicador 1: Para realizar su trabajo el director u otros colegas le dicen cómo tiene que hacer su trabajo, el mayor porcentaje de docentes 57.58% indica que nunca le dicen cómo debe hacer su trabajo, el 30.30% señala que a veces se le indica cómo debe hacer su trabajo y el 12.12% manifiesta que casi siempre le dicen cómo debe hacer su trabajo por parte del director y otros docentes.

Indicador 2: Usted conoce bien la función que le toca desempeñar, el mayor porcentaje de docentes 75.76% indica que siempre conoce bien su función, el 24.24% señala que casi siempre conoce bien la función que le toca desempeñar.

Indicador 3: Es responsable en su trabajo, el mayor porcentaje de docentes 87.88% indica que siempre es responsable, el 12.12% señala que casi siempre es responsable en su trabajo.

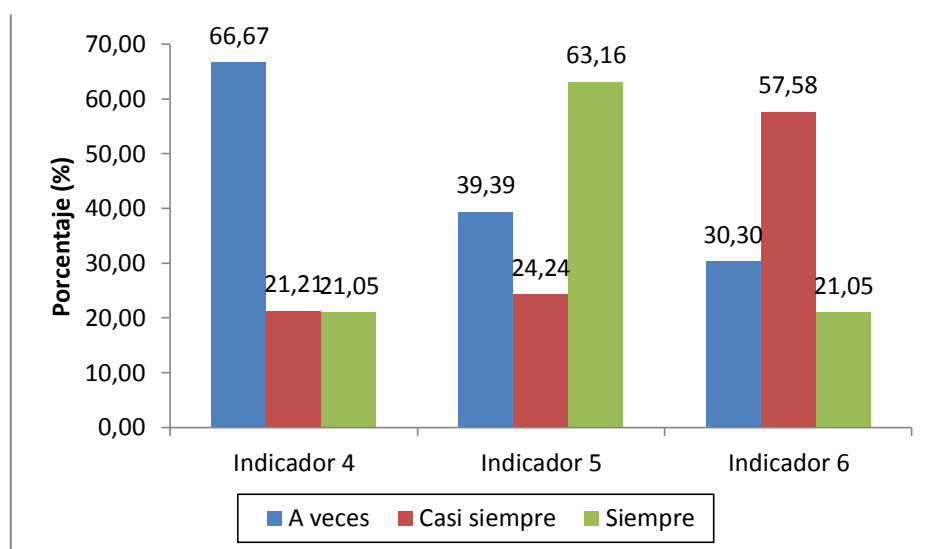
Respecto a esta primera dimensión se puede señalar que el clima organizacional en los centros educativos se caracteriza por una autonomía del docente para el desarrollo de su labor pedagógica, así como un pleno conocimiento de sus competencias y muestran una alta responsabilidad en su trabajo, según estos aspectos la dimensión responsabilidad es adecuada para el clima organizacional en las instituciones educativas en estudio.

**Tabla 9.** Clima organizacional según la dimensión desafío, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015

Respuestas	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
<b>Indicador 4</b>	-	-	22	66.67	7	21.21	4	21.05	33
<b>Indicador 5</b>	-	-	13	39.39	8	24.24	12	63.16	33
<b>Indicador 6</b>	-	-	10	30.30	19	57.58	4	21.05	33
<b>Total</b>	-	-	45	45.45	34	34.34	20	20.20	100

Fuente: Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Gráfico 7.** Clima organizacional según la dimensión desafío, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015



Fuente: Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 9 y gráfico 7 se tiene los siguientes resultados:

Indicador 4: En esta institución varios docentes hacen más de lo que se espera en cuanto a su desempeño laboral, el mayor porcentaje de docentes 66.67% indica que a veces

hacen más de lo que se espera, el 21.21% señala que casi siempre se hace más y el 21.05% manifiesta que siempre los docentes hacen más de los que se espera en su desempeño laboral.

Indicador 5: Cada día se esmera en hacer mejor su trabajo, el mayor porcentaje de docentes 63.16% indica que siempre se esmera, el 24.24% señala que casi siempre se esmera y el 39.39% de docentes indica que a veces se esmera en hacer mejor su trabajo.

Indicador 6: En cuanto a los conocimientos; brinda información actualizada acorde a los últimos avances científicos y tecnológicos, el mayor porcentaje de docentes 57.58% indica que casi siempre brinda información actualizada, el 30.30% señala que a veces brinda información actualizada y el 21.05% indica que siempre brinda información actualizada acorde a los últimos avances científicos y tecnológicos.

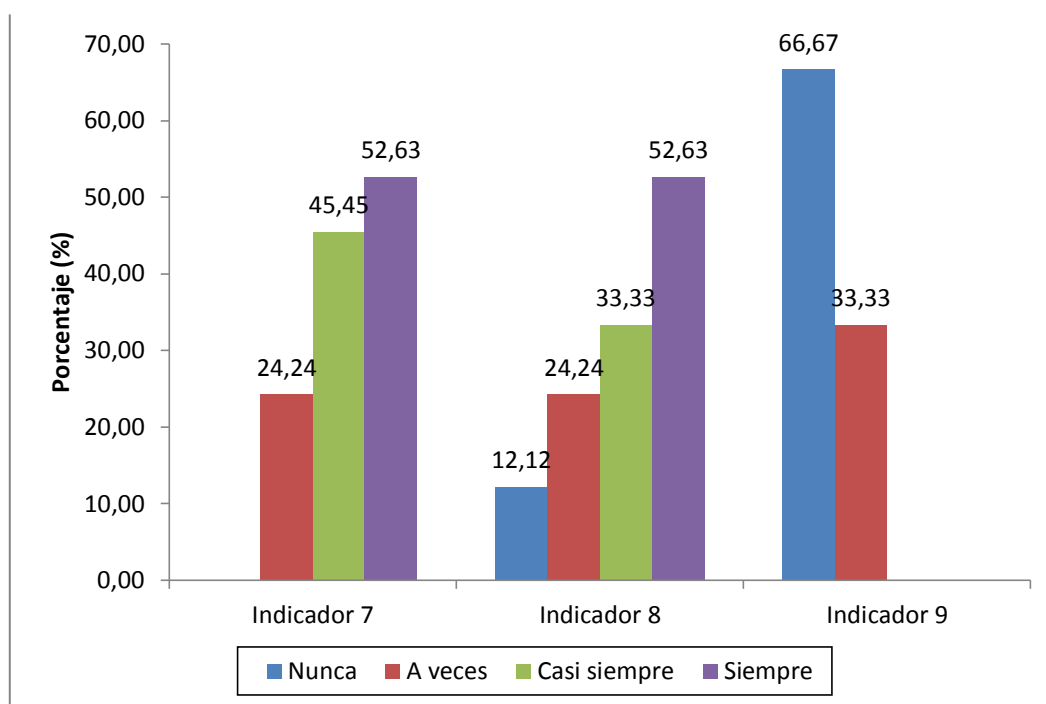
Para la dimensión desafío, los resultados señalan que los docentes se esfuerzan para realizar acciones adicionales en sus labores, presentan un mayor esmero en las mismas y trata en lo posible de brindar conocimientos actualizados en su materia de competencia, bajo estos resultados se desprenden que el clima organizacional es adecuado en las instituciones educativas respecto a la dimensión desafío.

**Tabla 10.** Clima organizacional según la dimensión relaciones, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015

Respuestas	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
Indicador 7	-	-	8	24.24	15	45.45	10	52.63	33
Indicador 8	4	12.12	8	24.24	11	33.33	10	52.63	33
Indicador 9	22	66.67	11	33.33	-	-	-	-	33
<b>Total</b>	26	26.26	27	27.27	26	26.26	20	20.20	100

**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Gráfico 8.** Clima organizacional según la dimensión relaciones, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015



**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

#### **Interpretación:**

En la tabla 10 y gráfico 8 se tiene los siguientes resultados:

Indicador 7: En su institución se percibe un ambiente amistoso, el mayor porcentaje de docentes 52.63% indica que siempre percibe ambiente amistoso, el 45.45% señala que casi siempre se percibe y el 24.24% manifiesta que a veces se percibe un ambiente amistoso en la institución.

Indicador 8: Los miembros de su institución son unidos, el mayor porcentaje de docentes 52.63% indica que siempre son unidos, el 33.33% señala que casi siempre son unidos, el 24.24% de docentes indica que a veces son unidos y el 12.12% que nunca están unidos en su institución.

Indicador 9: En el trabajo los docentes muestran indiferencia y mucho egoísmo, el mayor porcentaje de docentes 66.67% indica que nunca muestran indiferencia y el 33.33% señala que a veces los docentes muestran indiferencia y egoísmo.

Los resultados para la dimensión relaciones, indica que los docentes perciben su institución educativa como amistosa y presentan unidad entre sus miembros, sin embargo, se percibe también egoísmos en los integrantes del centro educativo, por lo cual aún quedan aspectos a mejorar en la convivencia que repercute en el clima organizacional.

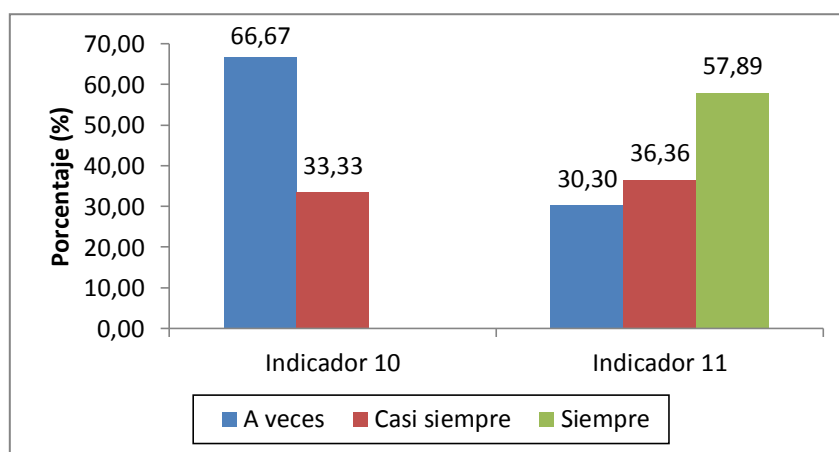


**Tabla 11.** Clima organizacional según la dimensión cooperación, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015

Respuestas	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
Indicador 10	-	-	22	66.67	11	33.33	-	-	33
Indicador 11	-	-	10	30.30	12	36.36	11	57.89	33
<b>Total</b>	-	-	32	32.32	23	23.23	11	11.11	66

**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Gráfico 9.** Clima organizacional según la dimensión cooperación, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015



**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 11 y gráfico 9 se tiene los siguientes resultados:

Indicador 10: Los miembros de su institución suelen ayudarse en el Trabajo, el mayor porcentaje de docentes 66.67% indica que a veces suelen ayudarse, el 33.33% señala que casi siempre suelen ayudarse en el trabajo.

Indicador 11: Usted ayuda al director en cualquier situación que se necesario, el mayor porcentaje de docentes 57.89% indica que siempre ayuda al director, el 36.36% señala que casi siempre ayuda y el 30.30% de docentes indica que a veces ayuda al director en cualquier situación necesaria.

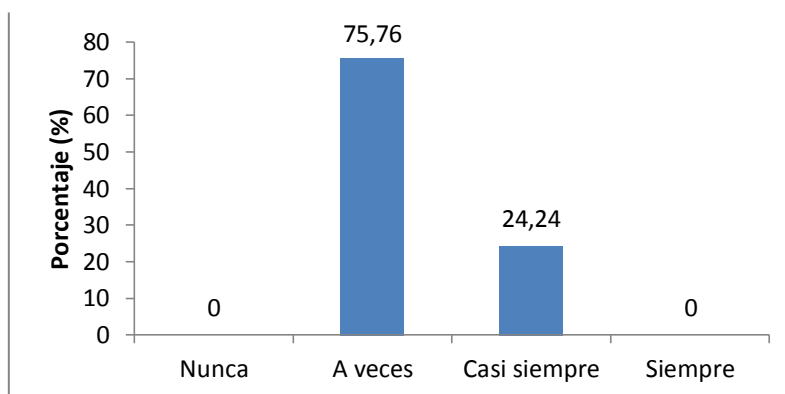
Para la dimensión cooperación, el clima organizacional de las instituciones educativas en estudio se caracterizan por que los miembros se ayudan en el trabajo, existe disposición de los docentes en apoyar a su Director cuando sea necesario, por lo cual existe cooperación en el clima de la organización.

**Tabla 12.** Clima organizacional según la dimensión estándares, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015

Respuestas	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
Indicador 12	-	-	25	75.76	8	24.24	-	-	33
<b>Total</b>	-	-	25	75.76	8	24.24	-	-	33

**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Gráfico 10.** Clima organizacional según la dimensión estándares, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015



**Fuente:** Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 12 y gráfico 10 se tiene los siguientes resultados:

Indicador 12: Cuando usted tiene que realizar una actividad, recibe ayuda por parte del director, el mayor porcentaje de docentes 75.76% indica que a veces recibe ayuda del director y el 24.24 que casi siempre recibe ayuda del director en su institución.

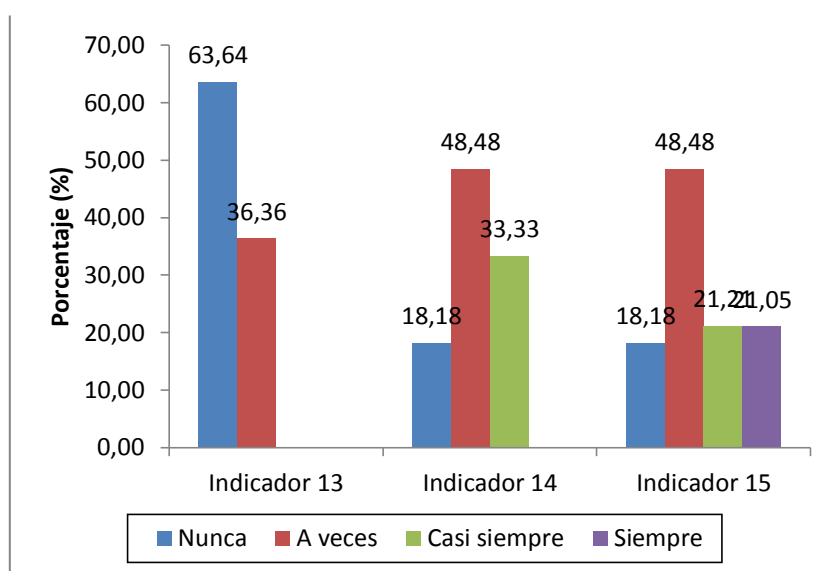
Los resultados evidencian que el apoyo del Director hacia los docentes es menor en frecuencia al esperado, esto indica que el comportamiento es este ítem no es horizontal sino más bien vertical, por lo que la percepción de los docentes es que no reciben el mismo apoyo de los directivos.

**Tabla 13.** Clima organizacional según la dimensión conflictos, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015

Respuestas	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
Indicador 13	21	63.64	12	36.36	-	-	-	-	33
Indicador 14	6	18.18	16	48.48	11	33.33	-	-	33
Indicador 15	6	18.18	16	48.48	7	21.21	4	21.05	33
<b>Total</b>	33	33.33	44	44.44	18	18.18	4	4.04	100

Fuente: Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Gráfico 11.** Clima organizacional según la dimensión conflictos, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015



Fuente: Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 13 y gráfico 11 se tiene los siguientes resultados:

Indicador 13: Existe enfrentamientos y conflictos entre sus compañeros, el mayor porcentaje de docentes 63.64% indica que nunca se dan conflictos y enfrentamientos, el 36.36% señala que a veces se presentan enfrentamientos y conflictos entre sus compañeros en la institución.

Indicador 14: Si existe un conflicto entre sus compañeros se sientan a resolverlo, el mayor porcentaje de docentes 48.48% indica que a veces se sientan a resolverlos, el 33.33% señala que casi siempre se sientan a resolverlo y el 18.18% de docentes indica que nunca se sientan a resolverlos.

Indicador 15: Si existe conflicto entre un docente y el director lo resuelven inmediatamente, el mayor porcentaje de docentes 48.48% indica que a veces lo resuelven de inmediato, el 21.21% señala que casi siempre lo resuelven inmediatamente, el 21.05% que siempre lo resuelven de inmediato y el 18.18 que nunca lo resuelven de inmediato.

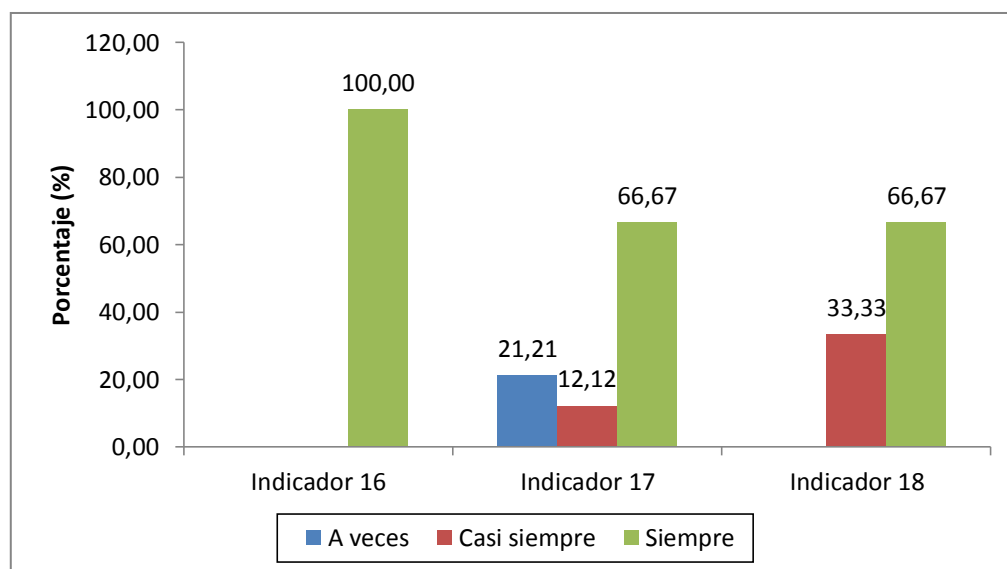
**Tabla 14.** Clima organizacional según la dimensión identidad, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015

Respuestas	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
Indicador 16	-	-	-	-	-	-	33	100.00	33
Indicador 17	-	-	7	21.21	4	12.12	22	66.67	33
Indicador 18	-	-	-	-	11	33.33	22	66.67	33
Total	-	-	7	7.07	15	15.15	77	77.78	100

**Fuente:** Cuestionario año 2015

Elaboración propia

**Gráfico 12.** Clima organizacional según la dimensión identidad, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015



**Fuente:** Cuestionario año 2015  
 Elaboración propia

### Interpretación:

En la tabla 14 y gráfico 12 se tiene los siguientes resultados:

A la pregunta (P16): Se siente orgulloso de formar parte de su institución, el total de docentes 100% indica que siempre se siente orgulloso de formar parte de su institución.

A la pregunta (P17): Cuando alguien habla mal de su institución lo refuta, el mayor porcentaje de docentes 66.67% indica que siempre lo refuta, el 21.21% señala que a veces lo refuta y el 12.12% de docentes indica que a veces refuta cuando alguien habla mal de su institución.

A la pregunta (P18): Cuando hay actividades dentro y fuera de la institución usted y sus colegas dan la mejor presentación, el mayor porcentaje de docentes 66.67% indica que siempre dan la mejor presentación y el 33.33% señala que casi siempre dan la mejor presentación en actividades fuera y dentro de la institución.

### Relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional

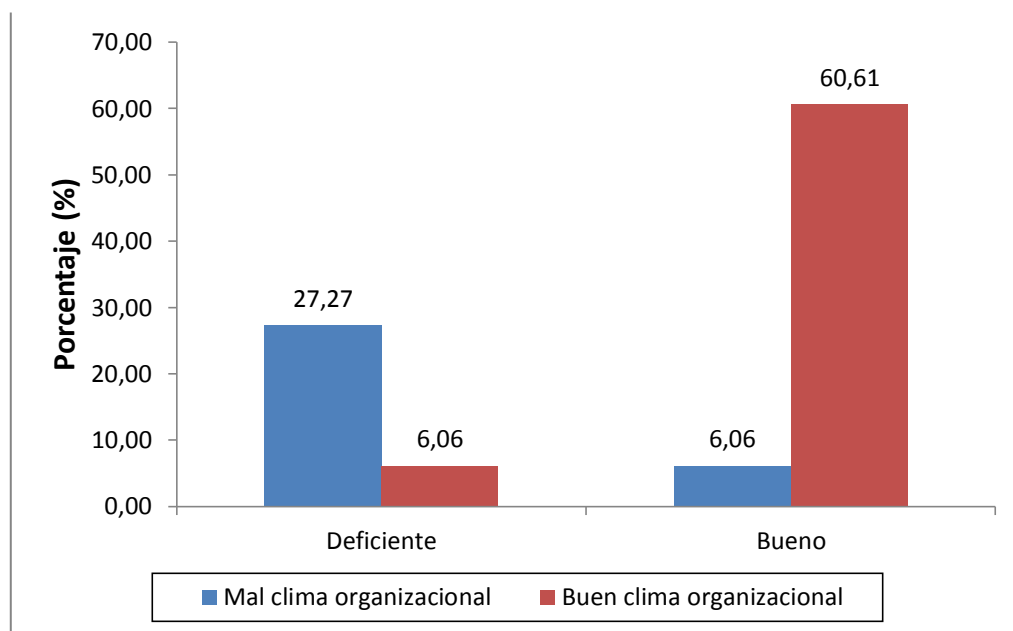
En la siguiente tabla, se presenta los resultados del cruce de variables en estudio, por un lado, el liderazgo directivo y el clima organizacional, se tabuló los datos considerando la dicotomización de las variables para el análisis estadístico respectivo.

**Tabla 15.** Relación de liderazgo directivo y clima organizacional, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015

Clima organizacional	Mal clima organizacional		Buen clima organizacional		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%
Liderazgo Deficiente	9	27.27	2	6.06	11	33.33
Liderazgo Bueno	2	6.06	20	60.61	22	66.67
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>33.33</b>	<b>22</b>	<b>66.67</b>	<b>33</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

**Gráfico 13.** Relación de liderazgo directivo y clima organizacional, en instituciones educativas del distrito de Chucuito, 2015



Fuente: Cuestionario año 2015  
Elaboración propia

#### Interpretación:

En la tabla 15 y gráfico 13, se observa que cuando el liderazgo directivo es malo o deficiente, también se observa un mal clima organizacional en la institución educativa, el porcentaje cuando existe un mal liderazgo es de 27.27% para un mal clima organizacional y solo de 6.06% para un buen clima organizacional. Por otro lado, cuando el liderazgo es bueno el mayor porcentaje 60.61% presenta un buen clima organizacional en la institución y solo un 6.06% con un mal clima organizacional.

De los resultados se concluye que el estilo predominante del liderazgo directivo es democrático en las instituciones educativas en estudio, lo cual repercute positivamente en el clima organizacional.

#### Prueba de hipótesis

**a. Hipótesis estadística**

Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo en el clima organizacional en la I.E.P. del distrito de Chucuito Puno, 2015.

**b. Nivel de significancia**

Se trabajó con el nivel de 95% de confiabilidad ( $\alpha = 0.05$ ).

**c. Estadística de prueba.**

**Chi-cuadrado**

Esta prueba estadística se utilizó para analizar la asociación de los factores en estudio, la fórmula estadística fue la siguiente:

$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^f \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dónde:

$\chi_c^2$  : Chi-cuadrado calculado

$O_{ij}$  : Frecuencias observadas

$E_{ij}$  : Frecuencias esperadas

f y c : filas y columnas respectivamente

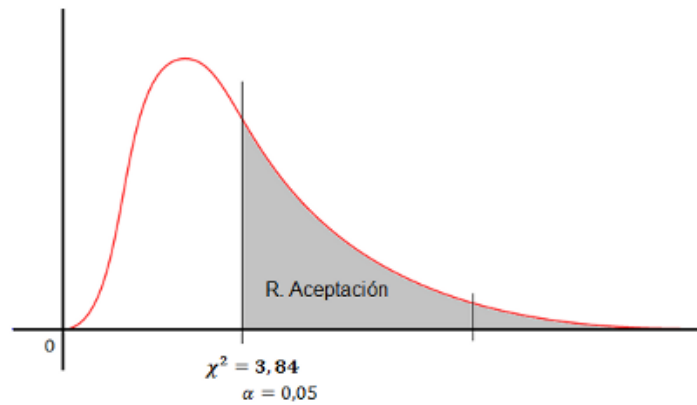
**d. Valor estadístico.**

Los resultados fueron:

$$\chi_c^2 = 17.45$$

El valor calculado se contrasta contra el valor tabular (critico) que para 1 grado de libertad es de 3.84.

**a. Decisión.**



Como el valor calculado de chi-cuadrado (17.45) es mayor que el valor crítico (3.84) con una confiabilidad de 95% ( $\alpha = 0.05$ ), se puede aceptar la hipótesis alterna ( $H_a$ ), es decir existe una asociación significativa entre los estilos de liderazgo directivo en el clima organizacional en la I.E.P. del distrito de Chucuito Puno, 2015.

Una vez verificado la significancia estadística, se procede a calcular el coeficiente de correlación Phi de Pearson para tabla de 2x2, siendo la fórmula de cálculo la siguiente:

$$\phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$$

Dónde:

$\phi$  = Phi de Pearson

$\chi^2$  = Chi cuadrado

n = Total del número de observaciones

El valor de phi de Pearson varía de -1 a +1.

Realizados los cálculos el valor es  $\phi = 0.727$ , lo que indica que existe una relación positiva (signo positivo del índice), entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, siendo en promedio de un 72.7% explicado que cuando existe un buen liderazgo directivo, el clima organizacional también es bueno en las instituciones educativas.



#### IV. DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general, Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Chucuito Puno, 2015, en la tabla y figura 14, se demuestra que existe una relación positiva, entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, la relación es explicada en promedio en 72.7% que cuando existe un buen liderazgo directivo, el clima organizacional también es bueno en las instituciones educativas; determinando la influencia de los estilos de liderazgo directivo en el clima organizacional.

De manera similar concuerda con los resultados del estudio realizado en Andahuaylas (Rincón, 2005), indica la existencia de un alto grado de correlación (76% de correlación) existiendo una correlación positiva considerable, implicando que por la relevancia que tiene la dirección de una institución influye en el desempeño de los docentes y en la organización del centro de estudio, resultados cercanos al obtenido en el presente estudio.

Existe similar resultado con la tesis de (Gonzales, 1993) en Chile, respecto el estilo de liderazgo se determinó que un buen liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización, determinándose que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación del docente, creando un clima organizacional positivo.

Respecto al Primer Objetivo Específico: Identificar el estilo de liderazgo directivo de mayor predominancia en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Chucuito Puno, en las tablas y figuras 1 al 6, se determinó que existe comunicación permanente y fluida entre director y docentes, se realiza un adecuado control y monitoreo de las actividades, la toma de decisiones las toma el director pero con previo debate con los docentes, los directores si delegan funciones y la motivación laboral es buena en las instituciones; Confirmando que el estilo predominante del liderazgo directivo es democrático en las instituciones educativas en estudio, lo cual repercute positivamente en el clima organizacional.

Un estudio anterior (Gonzales, 1993) indica que muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa, este aspecto ha sido observado en nuestro estudio, sin embargo, existe la tendencia a utilizar el debate como paso previo a la toma de decisiones por parte de los directores de las instituciones educativas.

Respecto al Segundo Objetivo: Describir el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Chucuito Puno, 2015, en las tablas y figuras 7 al 13, se demuestra que los docentes son responsables, tienen nuevos desafíos respecto a sus labores, la relación entre docentes es regular, se practica la cooperación entre docentes, existen conflictos entre compañeros, pero se resuelven oportunamente, existe una alta identificación con su institución educativa.

En la tesis (Farfán, 2009) en la ciudad de Lima, se encuentran similares resultados donde indica la existencia de niveles altos en cuanto a la percepción de planificación y realización de tareas en centros educativos, que resultan en un adecuado clima organizacional. Sin embargo, en Andahuaylas (Tintaya, 2009), indica que en la mayoría de las instituciones educativas se nota un clima organizacional caracterizado por el descontento generalizado de los docentes, nuestros resultados indican un clima organizacional adecuado en el distrito de Chucuito.

Respecto al Tercer Objetivo El liderazgo directivo de las instituciones educativas primarias del distrito de Chucuito, se caracteriza porque existe comunicación permanente y fluida entre director y docentes (42.42%), se realiza un adecuado control y monitoreo de las actividades (42.42%), la toma de decisiones la realiza el director, pero con previo debate con los docentes (24.24%), los directores si se delegan funciones a docentes (42.42%) y la motivación laboral es buena (42.42%).

## V. CONCLUSIONES

PRIMERA: Se determinó la existencia de una relación positiva ( $\phi = 0.727$ ), entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, es decir que cuando existe un eficiente liderazgo directivo, el clima organizacional también es bueno en las instituciones educativas en estudio.

SEGUNDA: De los resultados se concluye que el estilo predominante del liderazgo directivo es democrático en las instituciones educativas en estudio, lo cual repercute positivamente en el clima organizacional.

TERCERA: El liderazgo directivo de las instituciones educativas primarias del distrito de Chucuito, se caracteriza porque existe comunicación permanente y fluida entre director y docentes (42.42%), se realiza un adecuado control y monitoreo de las actividades (42.42%), la toma de decisiones la realiza el director, pero con previo debate con los docentes (24.24%), los directores si se delegan funciones a docentes (42.42%) y la motivación laboral es buena (42.42%).

CUARTA: El clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de Chucuito, se caracteriza porque los docentes son responsables (54.55%), tienen nuevos desafíos respecto a sus labores (20.20%), la relación entre docentes es regular (20.20%), se practica la cooperación entre docentes (11.11%), existen conflictos entre compañeros, pero se resuelven oportunamente y existe una alta identificación con su institución educativa (77.78%).

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA:**

A Los directores del nivel primario, se sugiere que ejerzan el liderazgo de sus instituciones de manera participativa con los docentes, para lograr un mejor clima organizacional.

### **SEGUNDA:**

A las docentes, se sugiere colaborar con el director para lograr un clima organizacional adecuado de la institución, para que repercuta en el logro de objetivos del proceso de enseñanza aprendizaje.

### **TERCERA:**

A las autoridades, que implementen capacitaciones para lograr un clima organizacional adecuado, orientado tanto para los cargos directivos como para la plana docente para el logro de objetivos institucionales.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. (1990) *Líderes, no jefes*. Bogotá, Colombia: Legis.
- Alvarado O. (1990). *Administración Educativa, enfoque general*. E.I.R.L. Lima- Perú: Editorial Supergráfica.
- Alvarado O. (1998). *Gestión Educativa*. Lima. Perú: Editorial Universidad de Lima.
- Alvarado O. (1999). *Gestión Educativa*. Enfoques y Procesos. Perú: Fondo Editorial de la Universidad.
- Álvarez, G. (2003). *Curso de Investigación Jurídica*. Chile: LexisNexis.
- Arévalo (2002). *Clima escolar y niveles de interacción social, en estudiantes secundarios del colegio Claretiano de Trujillo*.
- Ary, D; Jacobs, L. y Razavieh, A. (1982). *Introducción a la Investigación Pedagógica*. Segunda Edición. México: Editorial Nueva Interamericana.
- Bavaresco, A. (1994). *Proceso Metodológico de la Investigación*. México: Talleres de Litografía MELVIN S.R.L.
- Bennis, W. y B. Nanus. (1995). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia: Edit. Norma.
- Blanchard, K; P. Zigarmi y D. Zigarmi. (1990). *El líder ejecutivo al minuto*. Barcelona: Ediciones Grijalbo.
- Calero, M. (1999). *Administración Educativa*. Perú: Ediciones Abedul.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación*. Perú: Editorial San Marcos.
- Charaja, F. (2004). *Administración de la Educación*. Puno: 1era edición. Edit. Nuevo mundo.
- Chiavenato, I. (1993). *Influencia del Liderazgo*. Brasil: Editorial Mc Grau Hill.
- Chiavenato, I. (1996). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ta Edición. México: Editorial Mc Grau Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil: Editorial Mc Grau Hill.

Círculo de Lectores. (1984). *Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo*. Barcelona: Plaza Janes Editores, 2080 págs.

Constitución Política del Perú. (1993).

Cornieles. (1992). *Administración educativa en Venezuela*. Citado en:

<http://www.monografias.com/trabajos>

Diccionario de la lengua española. (1984). Madrid: España-Calpe.

Diez L, J.M. (1995). *Liderazgo Situacional: Una Alternativa en Gerencia Educativa para Mejorar las Relaciones Humanas en las Instituciones Educativas de Estado Nueva Esparta*. Trabajo especial de Grado no publicado para optar al título de Magister Universidad Carabobo.

Farfán, E. (2009). *Relación del clima laboral y síndrome de Burnout en docente de educación secundaria en centros educativos estatales y particulares*. Lima Perú.

Freeman, E. (1995). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Gallegos, V. (2009). *Compendio Pedagógico*. 8va edición. Arequipa: CIEPS.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Gonzales. (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la participación docente*. Venezuela: Universidad Experimental Libertador en Maracay.

Gonzales, A. (1995). *Los Procesos Administrativos de Recursos Humanos*. Brasil: Editorial Mc Grau Huill.

Hampton, J. (1989). *Mind y Lenguaje*. Edit. John Wiley & Sons Ltd, EE.UU.

Hernández, R; Fernández, C, y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: 5ta. Edición.

Jiménez, D. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: en el caso de Chile*. Realizado en Chile

Koontz H. s.f. *Administración. Una perspectiva global* – 11a Edición. Mc Graw Hill.

Kurt, L; Ronald, L. (1939). *Estilos de liderazgo*. Universidad de Iowa: 1ra edición.

Ley del profesorado Nº 24029 y su modificatoria Ley Nº 25212.

Likert (1961). *New patterns of management*. New York. Edit. Mc Graw Hill.

Marqués, P. (2008). *Los docentes: funciones, roles, competencias necesarias, formación*. Recuperado de: <http://peremarques.pangea.or/docentes.htm.inicio>.

Méndez, C. (2006). *El clima organizacional*. Colombia: Universidad del Rosario.

Palma, S. (2000). *Motivación y Clima Laboral en personal de tres entidades universitarias*, Lima, Perú.

Palomino, P. (1997). *Diseños y técnicas de investigación*. Editorial Titicaca-FCEDUC, Puno, Perú.

Pérez, J. (2002). *Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de educación básica*. Caracas: Universidad de Caracas, Maestría en Educación. Recuperado en <http://www.monografias.com> >rfuvsvion (2011, 9 de junio).

Quispe, A. (2010). *Estilos de liderazgo y la gestión institucional en los directivos de las instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno*.

Rincón (2005). *La Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas*.

Sánchez, J. (2005). *Influencia de la gestión Universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades*, realizado en Lima Perú.

Sorados, M. (2010), *"Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa"* (tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Stoner, J. *Administración*. Editorial Pearson education, México.

Ortiz, A. (2005). *Desarrollo del pensamiento y las competencias básicas cognitivas y comunicativas: ¿Cómo formular estándares, logros e indicadores de desempeño?* Bogotá: Editorial Litoral.

Tintaya, L. (2009). *Clima organización y desempeño laboral docente en las instituciones educativas públicas de educación secundaria en la provincia de Andahuaylas*.

Valdés, H. (2007). *Encuentro iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente*. Recuperado de [http:// www.oei.es/de/rofad01.htm](http://www.oei.es/de/rofad01.htm).

Viveros, José Antonio (1a ed.). (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Santiago, Chile. Editorial Central Unitaria de Trabajadores de Chile. 17 pp.



## VIII. ANEXOS

### Anexo 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Definición del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p><b>General</b> ¿Existe relación de los estilos de liderazgo directivo en el clima organizacional en las I. E. P. del distrito de Chucuito Puno, 2015?</p> <p><b>Específicos</b> 1. ¿Qué tipo de liderazgo directivo predomina en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chucuito Puno, 2015? 2. ¿Cómo es el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chucuito? 3. ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las I.E.P. del distrito de Chucuito Puno, 2015?</p>	<p><b>General</b> Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo con el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chucuito Puno, 2015.</p> <p><b>Específicos</b> 1. Identificar el estilo de liderazgo directivo de mayor predominancia en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Chucuito Puno, 2015. 2. Describir el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chucuito Puno, 2015. 3. describir los estilos de liderazgo directivo en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Chucuito Puno, 2015.</p>	<p><b>General</b> Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en la I.E.P. del distrito de Chucuito Puno, 2015.</p> <p><b>Específicos</b> a. El estilo de liderazgo democrático predomina en las instituciones educativas del distrito de Chucuito Puno, 2015. b. Existe un buen clima organizacional del personal que labora en las instituciones educativas del distrito de Chucuito Puno. c. los estilos de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Chucuito Puno son buenos.</p>	<p>Estilo de liderazgo directivo</p> <p>Clima organizacional</p>	<p>Comunicación</p> <p>Control</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Delegación</p> <p>Motivación</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Desafío</p> <p>Relaciones Cooperación</p> <p>Estándares</p> <p>Conflictos</p> <p>Identidad</p>	<p>- Existe comunicación permanente y fluida entre el Director y los docentes con el fin de orientar las labores pedagógicas en la Institución Educativa</p> <p>- El control, monitoreo de las actividades pedagógicas se realiza adecuadamente con la participación y coordinación de todo el personal directivo</p> <p>- Con respecto al proceso de Toma de decisiones el Director toma las decisiones sin consultar al personal directivo ni al personal Docente</p> <p>- Acerca de la delegación de funciones el director transfiere autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía</p> <p>- Con respecto a la motivación laboral el director orientado al comportamiento, mediante la aplicación racional de incentivos para el logro de los objetivos y metas institucionales</p> <p>- Para realizar su trabajo el director u otros colegas le dicen cómo tiene que hacer su trabajo</p> <p>- Conoce bien la función que le toca desempeñar.</p> <p>- Es responsable en su trabajo</p> <p>- En esta IE varios docentes hacen más de lo que se espera en cuanto a su desempeño laboral.</p> <p>- Cada día se esmera en hacer mejor su trabajo.</p> <p>- En cuanto a los conocimientos; brinda información</p>	<p>Cuestionario Tipo Likert</p> <p>Cuestionario Tipo Likert</p>

					<p>actualizada acorde a los últimos avances científicos y Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En su IE se percibe un ambiente amistoso.</li> <li>- Los miembros de su institución son unidos</li> <li>- En el trabajo los docentes muestran indiferencia y mucho egoísmo</li> <li>- Los miembros de su institución suelen ayudarse en el trabajo</li> <li>- Usted ayuda al director en cualquier situación que sea necesario</li> <li>- Cuando usted tiene que realizar una actividad, recibe ayuda por parte del director</li> <li>- Existe enfrentamientos y conflictos entre sus compañeros</li> <li>- Si existe un conflicto entre sus compañeros se sientan a resolverlo</li> <li>- Si existe conflicto entre un docente y el director lo resuelven inmediatamente</li> <li>- Se siente orgulloso de formar parte de su institución</li> <li>- Cuando alguien habla mal de su institución lo refuta</li> <li>- Cuando hay actividades dentro y fuera de la institución da usted y sus colegas dan la mejor presentación</li> </ul>	
--	--	--	--	--	---	--

## Anexo 2. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado Docente:

Previo saludo, por favor responda todas las preguntas con sinceridad marcando con una X, su respuesta tiene por objeto recoger opinión sobre la labor que viene cumpliendo el Director de las IE. Agradezco su colaboración, sus respuestas son absolutamente confidenciales.

Institución Educativa Primaria N°.....Fecha.....

- 1) Existe comunicación permanente y fluida entre el Director y los docentes con el fin de orientar las labores pedagógicas en la Institución Educativa.
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca
- 2) El control, monitoreo de las actividades pedagógicas se realiza adecuadamente con la participación y coordinación de todo el personal directivo.
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca
- 3) Con respecto al proceso de Toma de decisiones el Director toma las decisiones sin consultar al personal directivo ni al personal Docente.
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca
- 4) Acerca de la delegación de funciones el director transfiere autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía.
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca
- 5) Con respecto a la motivación laboral el director orientado al comportamiento, mediante la aplicación racional de incentivos para el logro de los objetivos y metas institucionales.
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca

### Anexo 3. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado Profesor(a):

Anote la respuesta al margen derecho, en uno de los cuatro recuadros con un aspa (X)

A continuación, se detalla las siglas: Nunca (N=0), A veces (AV=1), Casi siempre (CS=2), Siempre (S=3); recuerde sólo debe marcar una de las respuestas, la encuesta es de "carácter anónimo".

Institución Educativa Primaria N°.....Fecha.....

Nº	Indicadores	N	AV	CS	S
1	Para realizar su trabajo el director u otros colegas le dicen cómo tiene que hacer su trabajo.				
2	Usted conoce bien la función que le toca desempeñar.				
3	Es responsable en su trabajo.				
4	En esta institución varios docentes hacen más de lo que se espera en cuanto a su desempeño laboral				
5	Cada día se esmera en hacer mejor su trabajo.				
6	En cuanto a los conocimientos; brinda información actualizada acorde a los últimos avances científicos y tecnológicos.				
7	En su institución se percibe un ambiente amistoso				
8	Los miembros de su institución son unidos				
9	En el trabajo los docentes muestran indiferencia y mucho egoísmo.				
10	Los miembros de su institución suelen ayudarse en el Trabajo.				
11	Usted ayuda al director en cualquier situación que se necesario.				
12	Cuando usted tiene que realizar una actividad, recibe ayuda por parte del director.				
13	Existe enfrentamientos y conflictos entre sus compañeros				
14	Si existe un conflicto entre sus compañeros se sientan a resolverlo.				
15	Si existe conflicto entre un docente y el director lo resuelven inmediatamente.				
16	Se siente orgulloso de formar parte de su institución.				
17	Cuando alguien habla mal de su institución lo refuta.				
18	Cuando hay actividades dentro y fuera de la institución da usted y sus colegas dan la mejor presentación.				

#### LEYENDA

Dimensión	Indicadores
Responsabilidad	1,2,3
Desafío	4,5,6
Relaciones	7,8,9
Cooperación	10,11
Estándares	12
Conflictos	13,14,15
Identidad	16,17,18



