



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes  
de la institución educativa Manco II de Yucay – Urubamba  
2018

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

Br. Modesto Sapacayo Gamarra

**ASESOR:**

Dra. ZEGARRA SALAS WILBERT

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN E INNOVACIONES EDUCATIVAS**

**PERU-2019**

**DRA. MARMANILLO MANGA ROSA ELVIRA**  
**PRESIDENTE**

**DRA. GIL AQUINO LILIAM DEL ROCIO**

**SECRETARIO**

**DR. ZEGARRA SALAS WILBER**

**VOCAL**

## DEDICATORIA

A Dios.

Br. Modesto Sapacayo Gamarra

## AGRADECIMIENTO

A toda la plana docente de nuestra Universidad que nos apoyó todo el proceso de avance de nuestra tesis.

Br. Modesto Sapacayo Gamarra

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Modesto Sapacayo Gamarra estudiante del Programa de maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada "Liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de la Institución educativa Manco II de Yucay – Urubamba 2018"

Declaro Bajo Juramento

La tesis es de mi autoría

He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

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

Trujillo Marzo 2019.

  
Br. Modesto Sapacayo Gamarra

## **PRESENTACION**

### **SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR.**

En cumplimiento de las normas establecidas por el Reglamento para la elaboración y sustentación de la tesis de Maestría y Doctorados de la Universidad Particular “César Vallejo” de Trujillo, es grato dirigirme a ustedes con la finalidad de dar a conocer el presente Trabajo de Investigación titulado Liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de la institución educativa Manco II de Yucay – Urubamba 2018 con el propósito de obtener el grado de Magister en Educación en la mención de Administración en la Educación.

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de la institución educativa Manco II - Yucay.

La tesis se plantea en siete capítulos:

El capítulo I: Introducción, se refiere a los antecedentes de investigación y la fundamentación teórica, donde se consigna al conjunto de conocimientos, enunciados e ideas puntuales acerca del tema, que para efectos de la presente investigación se consideran dos variables; la primera variable está referida a la liderazgo directivo y la segunda variable referida al clima organizacional; asimismo se consideran la justificación, la formulación de problema, las hipótesis y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II: Marco Metodológico, donde se consigna se explica con detalle la aplicación del diseño de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados las mismas que fueron sometidas a juicio de expertos y la confiabilidad de los estadísticos utilizados.

El capítulo III: Resultados, donde se describe los instrumentos que se han utilizado, su estructura, las formas de aplicación y a quiénes se aplicó, los cuales permitieron obtener los resultados.

EL Capítulo IV: Discusión, donde la finalidad es presentar las relaciones existentes entre los hechos observados, la comparación con otras investigaciones Sobre la metodología empleada, los resultados obtenidos y también la opinión de los autores sobre las variables de estudio.

EL Capítulo V: Las conclusiones, que dan respuesta a los objetivos investigativos y a las preguntas científicas y estar interrelacionadas con el análisis y discusión de los resultados, porque se derivan de ellos.

El Capítulo VI: Las sugerencias las mismas que tienen relación directa con las hipótesis de investigación y con las conclusiones.

El Capítulo VI: Las referencias bibliográficas de acuerdo al formato APA

Finalmente se considera los anexos donde se encuentran los instrumentos utilizados en la presente investigación.

El Autor.

## INDICE

CARÁTULA

Página del jurado

Dedicatoria

Agradecimiento

Declaratoria de autenticidad

Presentación

Índice

RESUMEN ABSTRACT

### I. Introducción

### II. Marco Metodológico

2.1. Variables

2.2. Tipo de estudio

2.3. Diseño

2.4. Población, muestra y muestreo

2.5. Método de investigación

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7. Métodos de análisis de datos

### III. Resultados

3.1. Resultados de la variable 1

3.1.2. Resultados de la dimensión 1

3.1.3. Resultados de la dimensión 2

3.1.4. Resultados de la dimensión 3

3.1.5. Resultados de la dimensión 4

3.2. Resultados de la variable 2

3.2.1. Resultados de la dimensión 1

3.2.2. Resultados de la dimensión 2

3.2.3. Resultados de la dimensión 3

3.3. Prueba de hipótesis

3.3.1. Prueba de Hipótesis general

3.3.2. Prueba de Hipótesis específica

### IV. Discusión

### V. Conclusiones

### VI. Recomendaciones

Referencias Bibliográficas

## ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Anexo 2. Matriz del instrumento

Anexo 3. Instrumento

Anexo 4. Fichas de opinión de expertos

Anexo 5. Constancia de aplicación de instrumentos y estrategia

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes de la institución educativa Manco II – Yucay.

Este estudio corresponde al tipo de investigación no experimental “Descriptivo Correlacional” porque permite demostrar la relación o correlación entre las variables de estudio. Tal es así que, mediante el análisis estadístico nos ha permitido establecer la correlación entre el liderazgo directivo y clima organizacional. Los datos estadísticos que sustentan la presente investigación se obtuvieron procesando los resultados del cuestionario aplicados para cada variable de estudio y baremados en una población y muestra de 30 docentes de la institución educativa Manco II, el muestreo es el no probabilístico.

De los resultados de esta investigación se concluye en el sentido de que efectivamente el liderazgo directivo influye en el clima organizacional de la institución educativa Manco II - Yucay, lo que queda demostrado estadísticamente, por los resultados del cuadro N° 12, en el que el valor de Chi cuadrado obtenido es mayor que el chi cuadrado crítico o de teórico, es decir que el chi calculado = 12.288 > chi crítico = 9.49 lo que indica que existe una relación entre las variables Liderazgo directivo y clima organizacional, además de que el p-valor determinado = 0.015, es mucho menor que el valor de  $\alpha = 0.05$ , (nivel de significancia) valor que termina por confirmar y validar la hipótesis del investigador

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo directivo, clima organizacional.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the relationship between management leadership and the organizational climate of teachers at the Manco II - Yucay educational institution. This study corresponds to the type of non-experimental "Correlational Descriptive" research because it allows demonstrating the relationship or correlation between the study variables. So much so that, through statistical analysis has allowed us to establish the correlation between managerial leadership and organizational climate. The statistical data that support this research were obtained by processing the results of the questionnaire applied to each study variable and assessed in a population and sample of 30 teachers of the Manco II educational institution, sampling is the non-probabilistic. From the results of this research, it is concluded that management leadership effectively influences the organizational climate of the Manco II - Yucay educational institution, which is demonstrated statistically by the results of table N ° 12, in which the Chi-square value obtained is greater than the critical or theoretical chi-square, that is, the calculated  $\chi^2 = 12,288 >$  critical  $\chi^2 = 9.49$  which indicates that there is a relationship between the variables Leadership directive and organizational climate, in addition to the p- determined value = 0.015, it is much lower than the value of  $\alpha = 0.05$ , (level of significance) value that ends up confirming and validating the hypothesis of the researcher

**KEY WORDS:** Management leadership, organizational climate.

## I. INTRODUCCION

El liderazgo directivo y el clima Institucional es un ejercicio clave para el desarrollo óptimo y de calidad de las instituciones Educativas. La investigación apunta a una transformación y mejora del clima organizacional, aborda aspectos relevantes sobre la responsabilidad funcional, el compromiso prospectivo, la importancia del trabajo colectivo para el logro de objetivos y el reconocimiento laboral. Se ha observado en varias instituciones educativas debilidades en el área administrativa y pedagógica. Es importante destacar las ásperas relaciones interpersonales entre los docentes y los docentes hacia el director, así como la decidía e indiferencia de un sector del personal respecto a las actividades programadas en el Plan de Trabajo.

Hoy en día, aún existen instituciones que no dan la suficiente importancia al tema de clima organizacional y liderazgo directivo que en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de las instituciones educativas. El liderazgo directivo si no es entendido y aplicado por los directores se puede tener un director que no es respetado por sus colegas de igual forma el clima organizacional puede convertirse en un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, siendo un factor de influencia en el comportamiento. Ello incluye el sentimiento que se forma de cercanía o distanciamiento entre los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras. Es así como las organizaciones están llamadas a establecer estrategias que permitan observar la influencia negativa o positiva de las relaciones interpersonales en la institución educativa. Dentro de este contexto, el liderazgo y el clima organizacional influyen en la organización que estas instituciones adopten y el nivel de compromiso que estas tengan.

Esta necesidad, exige la búsqueda de antecedentes y realizada la investigación de estudios anteriores en las bibliotecas e instituciones de investigación se hallan antecedentes a nivel Internacional.

Miranda T., Carlos (2010), realizó la investigación "Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago", en la Pontificia Universidad católica de Chile para optar el grado de Maestría. Quién llega a las siguientes conclusiones:

Los resultados alcanzados en relación a la variable independiente liderazgo directivo, muestran que esta incide directamente en el rendimiento académico de los estudiantes del segundo año al potenciar los canales operativos de información y comunicación, que permiten la participación de todos los miembros en la institución educativa.

También se ha determinado en la investigación, que la variable liderazgo directivo, influye directamente en el rendimiento académico de los estudiantes, al crear una cultura institucional de identidad y pertenencia a dicha comunidad educativa cuya aceptación, eleva el autoestima del estudiante.

El objetivo de este trabajo de investigación fue el de medir el grado de influencia del liderazgo directivo en el rendimiento académico de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago, habiéndose demostrado satisfactoriamente este logro con la prueba estadística y la validación de la hipótesis. Este trabajo fue presentado en la Pontificia Universidad católica de Chile, con el propósito de estudiar la problemática establecida por el grado de influencia del liderazgo directivo en el rendimiento académico de 200 estudiantes del segundo año de secundaria. Empleó la metodología no experimental en la investigación de tipo descriptivo correlacional.

Los resultados demuestran que el liderazgo directivo si influye en las actividades y logros que realizan los estudiantes, es decir influye en el rendimiento académico, por lo que si se tiene un buen liderazgo directivo, seguro que el rendimiento académico es el adecuado.

En el artículo titulado "Liderazgo y Clima Institucional" (2000), José Alves sustenta que el liderazgo y la organización de los integrantes del grupo mantienen una clara correspondencia de trabajo efectivo, sus argumentos se hallan dentro de una síntesis en la especialidad de psicología aplicada al rendimiento deportivo concluyendo de esta manera. El objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la

organización. Verificamos a lo largo de este trabajo, que no se trata de una tarea fácil, debido a las innumerables variables que es necesario considerar. Pero los estudios considerados nos permiten, por otra parte, concluir que existen unos caminos que son más facilitadores que otros. Como conclusión fundamental podemos afirmar que para que exista un buen clima en la organización/equipo es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, lo que necesita una gran flexibilidad en la adopción del estilo de liderazgo adecuado para cada situación y por el desarrollo de una cultura de equipo propia, que una a todos sus miembros alrededor de los mismos objetivos. (Alves, 2000, pág. 133).

Llegando a las siguientes conclusiones:

De una dirección adecuada, de un liderazgo eficaz, depende en gran medida de la presencia de un buen líder, el desarrollo de metas, el trabajo en equipo hace que genere un buen clima dentro de una organización, aun cuando la organización posea una buena planificación puede sucumbir ante la falta de liderazgo y la presencia de un buen líder.

En este sentido depende del líder que el grupo o equipo, realice sus actividades en un ambiente adecuado se sienta motivado para desenvolverse mejor, sea más productivo, y cuando los integrantes de un equipo se encuentran en estas condiciones, siempre transmitirán esa satisfacción, no solo dentro su equipo sino también en aquellos lugares que frecuenta.

A si mismo resaltar la influencia que ejerce el líder en relación al comportamiento de otras personas a través de su habilidad de orientar convencer con mucha facilidad, a otros para ejecutar con satisfacción y entusiasmo las actividades encomendadas. También se encontró antecedentes a nivel Nacional:

MANSILLA (2007, 91), efectuó un estudio de investigación acerca de la "Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución "Inmaculada Concepción" de Los Olivos; trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3) que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11

profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.

El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logro 22 puntos considerado como bajo grado de Influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.

El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo.

El año 2005 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio los directores D3 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.

Rincón Chahuillco, Juan Carlos (2005), realizó la investigación: “Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”; en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado de Maestría en Educación. El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El mayor número de muestras de docentes y alumnos siendo de la I.E. Juan Espinoza Medrano, en la cual en el resultado de su investigación el autor llega a las siguientes conclusiones:

Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva

considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.

Se ha hallado que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones

Significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas. La investigación se realizó teniendo como objetivo de demostrar el grado de relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas del ámbito de aplicación de la investigación, cuya metodología empleada fue el descriptivo transversal-correlacional, utilizando para ello como muestra a los alumnos, docentes y directores de nueve instituciones educativas del lugar de estudio. La importancia de este trabajo, es porque se utiliza también instrumentos del tipo encuesta, los que se aplicaron a los directores, docentes y alumnos, para establecer el estilo de liderazgo entre el director y el desempeño del docente, Las conclusiones alcanzadas indican que los directores toman predominantemente el estilo autoritario y anárquico de liderazgo en desmedro de las instituciones educativas.

También se demuestra que existe un alto grado de correlación entre el estilo de Liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas del valle de Chumbao de provincia de Andahuaylas. De los datos obtenidos relacionados al desempeño docente, permite concluir que en la mayoría de los centros educativos del lugar existe un bajo nivel de desempeño docente por cuánto está influenciado entre otros por el estilo de liderazgo de los directores.

De la misma forma se encontro tambien antecedentes a nivel local:

Enríquez Romero, Edgar (2010): “El liderazgo de los directores y su influencia en la Gestión de las Instituciones Educativas del nivel secundario de la UGEL de la provincia de Canas – Cusco – 2008”, en la Universidad Nacional San Antonio del Cusco. Tesis presentado optar el grado académico de Magister con mención en la Planificación y Administración Educativa. Tipo de investigación es descriptivo explicativo, método cualitativa. Llegando a las siguientes conclusiones:

En las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Canas, las diversas acciones de liderazgo y gestión están centradas en el prestigio del director, demostrando que la organización escolar en el campo pedagógico es negativo, porque solo emplean un liderazgo benevolente-autoritario, lo que incide en que la participación de los docentes sea limitado y perjudique el clima institucional reflejado en las buenas relaciones interpersonales, no permitiendo desarrollar la gestión institucional.

Las estrategias de liderazgo y gestión utilizadas por los directores no motivan y tampoco logran sus objetivos, puesto que las actividades al nivel pedagógico, administrativo e institucional no permiten que los directivos, docentes y administrativos fortalezcan sus relaciones interpersonales, sus actitudes y conductas en beneficio del servicio educativo.

La actitud por parte de los directores de las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia de Canas no genera confianza y seguridad en los docentes al momento de tomar decisiones frente a la gestión pedagógica, administrativa e institucional que realizan lo que genera desconfianza y toman actitudes negativas frente al liderazgo del director.

Se considera la tesis porque se evidencia la relación del liderazgo y la gestión en la provincia de Canas, se centra en el autoritarismo y benevolencia, sin lograr los objetivos educativos. Toda investigación para ser tal requiere de la fundamentación científica, en el cual al hablar de liderazgo hacemos referencia de los estilos de liderazgo que puede adoptar el director en el nivel administrativo, pedagógico, institucional y al referirnos al clima organizacional haremos referencia al ambiente donde se desarrolla toda la actividad educativa tomando en cuenta las relaciones que se tiene entre los actores educativos, lo cual influye de una manera significativa en el desarrollo integral del estudiante.

El Liderazgo directivo ha sido un tema que ha generado emoción e interés desde la antigüedad. Cuando las personas piensan en liderazgo, de inmediato vienen a su mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos que encabezan ejércitos, naciones, crean religiones o dirigen grandes corporaciones. Sobre liderazgo se han acuñado distintas definiciones a través de la historia, tornándose en la actualidad en un tema de moda. Sin embargo, pese a la constante búsqueda de un

conceptualización, R. Lussier y C. Achua, 2005, dice “No existe una definición universal de liderazgo porque el tema es complejo y al estudiarse de distintas maneras se emplean o utilizan definiciones diferentes”.

Para algunos autores, “El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de las organización mediante el cambio” R. Lussier y C. Achua, 2005. Otros creen que, en el caso de una institución educativa, “Ser líder de un centro formativo no es necesariamente dirigirlo. Se puede ser director y no ser un líder, ni siquiera un líder entre otros muchos de la institución. Existen esas y muchas otras definiciones acerca del tema, por esta razón antes de hablar de la definición que se utilizará para esta investigación se hará un recorrido por distintas concepciones de liderazgo, para luego abocarse a la que se usará en este trabajo. El sistema educativo necesita directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

Relacionado al liderazgo directivo GALLEGOS (2004, 112), señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión. En los momentos actuales hay una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en los centros educativos, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad. El desafío más

complejo aun es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de los centros educativos, mediante la figura del director-líder que encarne muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la difícil tarea que es liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros de acuerdo a lo que el nuevo entorno institucional demanda.

Chiavenato (2002), señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir (p.512). Siendo cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización.

El proceso de comunicación para que a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes. El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos. CHIAVENATO (2002, 318), citando a Likert, distingue dos tipos básicos de estilos de liderazgo:

Liderazgo centrado en la tarea.- Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados. Es el liderazgo pregonado por la administración científica de Taylor, el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo

en tareas componentes, seleccionar y entrenar las personas más adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para obtener los niveles de producción estimados. Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas en ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción preestablecidos.

Liderazgo en las personas.- Este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones. Es el tipo de liderazgo que hace más énfasis en las personas que en trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado. Las investigaciones de Likert revelaron que los departamentos donde se presentó baja eficiencia son generalmente dirigidos por líderes orientados hacia las tareas. Mucha presión para que las personas trabajen, provoca actitudes despreocupados hacia el trabajo y hacia los supervisores.

A corto plazo, este tipo de liderazgo puede obtener mejores resultados de eficiencia y productividad. Sin embargo, a mediano y largo plazos, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, elevado ausentismo, desperdicio, reclamos frecuentes e involucramientos en temas laborales. Cuanto mayor sea la percepción del conflicto, menor será el nivel de producción. Las teorías sobre liderazgo son enfocadas desde Chiavenato (2006, 106), señala que el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas. Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

Teorías de rasgos de personalidad.- Son las teorías más antiguas respecto de liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes.

Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del “gran hombre”, sustentada por Carlyle para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones

personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad. Cada autor especifica algunos rasgos característicos de personalidad que definen el líder, como los siguientes:

Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.

Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.

Rasgos sociales: cooperación, habilidades, interpersonales y habilidad administrativa.

Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito. No obstante, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes:

Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todos los rasgos tiene la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.

Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados. La pregunta que debe formularse es: ¿Un individuo puede ser líder de cualquier tipo de subordinado o de grupo social?

Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, ciertos rasgos de la personalidad son más importante que otros: una misión militar en guerra exige rasgos de liderazgo diferentes de los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.

Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa se presentan situaciones que exigen diversas características de los líderes. Una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras

características.

Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar.

Las teorías de estilos de liderazgo estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo. La principal teoría señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. White y Lippitt realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: autoritario, liberal (*laissez-faire*) y democrático.

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. La principal dificultad en el ejercicio de liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso, con quien y en qué circunstancias y actividades. Teorías situacionales de liderazgo Mientras que las teorías de rasgos de personalidad son simplistas y limitadas, las teorías de estilos de liderazgo ignoran variables situacionales.

Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación. Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito a los subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla o cambiarla a un modelo de liderazgo de acuerdo a la situación. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas. La

ascendencia de un líder depende mucho más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones que de sus características de personalidad. Al poco tiempo, el enfoque situacional de liderazgo comenzó a ganar terreno. Estilos de liderazgo. Se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Munch (2002, p.228)

Los estilos de liderazgo según Collao (1997), y de acuerdo con la teoría clásica, se identifican tres estilos de influencia del líder a sus subordinados: autocrático, democrático y liberal o permisivo (p, 118).

En el *estilo autocrático* el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento, es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo. Las relaciones que crea son de desconfianza, miedo o pasividad.

Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás. Collao (1997); afirma que la persona que emplea este estilo de liderazgo se considera en una posición de autoridad y espera que sus seguidores le respeten y obedezcan sus instrucciones. Escucha influencias pero no necesariamente se dejará influir por ellos. Fija sus metas y espera que los demás las acepten junto con sus métodos para lograrlos. Sabe lo que debe alcanzar y cree conocer la mejor forma de hacerlo; no estimula el incentivo individual ni colabora con los miembros del grupo. Este tipo de liderazgo no es la mejor forma de dirigir, pero es necesario en casos de urgencia o crisis cuando un grupo no tiene tiempo de decidir el plan de acción que corresponde tomarse. Es útil también cuando el jefe es la única persona que tiene pericia e información nueva y esencial o cuando los miembros del grupo son inexpertos. El líder a su vez, debe emplear este estilo de liderazgo cuando el seguidor espera que se le indique lo que debe hacer y cuando se siente inseguro de su capacidad para hacer algo por sí solo.

El *estilo democrático* o participativo, consulta y persuade a los subordinados y

alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo, crea relaciones de amistad, confianza y diálogo, permite que los integrantes se expresen libremente, las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes. Collao (1997) opina que, este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas. El liderazgo democrático, logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza respeto.

El *estilo liberal* o permisivo utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder. Su estilo es liberal, se sitúa al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión. Se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia. Según Collao (1997) este líder promueve la libertad completa para el grupo o las decisiones Individuales. Hay un mínimo de participación del líder. Este estilo, por definición puede parecer apático a algunas personas debido a que se basa en la no interferencia pues, puede haber una clara decisión formulada. El estilo liberal es una decisión, consciente o no, para evitar la interferencia y dejar que los acontecimientos tomen su propio curso. El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo.

Los planteamientos más recientes del liderazgo, señalan la existencia de las siguientes teorías:

*Teoría de la atribución del liderazgo.* La teoría de la atribución, ha sido utilizada también para ayudar a explicar la percepción de liderazgo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos.

Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como dueños de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, así como comprensión. Igualmente se han encontrado que, el líder alto-alto (alto tanto en estructura de inicio como en consideración) es consistente con las atribuciones que describen a un buen líder. A nivel organizacional, el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Cuando una organización tiene un desempeño, ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño. Un tema muy relevante que comprende la teoría de la atribución del liderazgo, es la percepción de que los líderes eficaces son considerados en general como consistentes, y que no titubean cuando toman decisiones.

*Teoría del liderazgo carismático.* La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas. Entre sus conclusiones, ellos proponen que los

Líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos. Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. El líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten.

El liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico. Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía está introduciendo un producto

radicalmente nuevo o enfrentando una crisis que amenaza su existencia. Tales condiciones tienen a involucrar intereses ideológicos. Debido a que entonces la abrumadora seguridad en sí mismo, del líder carismático, a menudo se vuelve una desventaja. Él o ella es incapaz de escuchar a otros, no está a gusto cuando está desafiado por subordinados agresivos y comienza a desarrollar una creencia injustificable de su “certeza” en los temas.

*El liderazgo transaccional versus el transformacional.* Como usted verá, debido a que los líderes transformacionales también son carismáticos, hay un traslape entre este tema y nuestro análisis anterior sobre el liderazgo carismático. Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler (1967), la teoría del camino a la meta y el modelo de la participación del líder se refieren a los líderes transaccionales. Esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea. El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional: produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente.

*Liderazgo visionario.* El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que “en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra”. Las dimensiones de liderazgo directivo son la gestión pedagógica, la gestión institucional, la gestión administrativa y los estilos de liderazgo.

La Gestión Pedagógica. De acuerdo al MINEDU, en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones educativas (2011). Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los

estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

La Gestión Institucional. Según el MINEDU. Manual de Gestión para Directores de Instituciones educativas (2011). Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución (p. 36). En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social.

La Gestión Administrativa. El MINEDU en su Manual de Gestión para Directores de Instituciones educativas (2011) señala que en esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Al hablar de clima organizacional hacemos referencia al ambiente donde se desarrolla toda la actividad educativa tomando en cuenta las relaciones entre docentes. Se define como clima organizacional según Martínez Guillén M. (2003:70) “El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción...”. Y sostiene que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional.

Da Silva, R. (1995: 425) Respecto AL clima organizacional señala lo siguiente: “Es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales”.

El clima organizacional, se entiende como el conjunto de características psicosociales de una Institución Educativa, determinado por todos aquellos factores o elementos

estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos". Rojas (2010, p. 56).

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

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. El clima de una Institución se vive, se siente permanentemente. Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los miembros que se supone son una fuerza que influye en la conducta del docente. Bustos (2002, p.14)

El clima organizacional escolar se relaciona estrechamente con la educación ya que este identifica la forma y la estructura como se dinamiza en comunidad educativa la acción didáctica - pedagógica y de convivencia para el aprendizaje mismo, por ello no podemos alejarnos de la interpretación de la realidad en la que se desenvuelve el estudiante y las condiciones dinámicas como interactúa con el aprendizaje mismo; allí es donde cobra importancia la educación integral.

Los estudios del clima organizacional en las instituciones educativas datan desde el surgimiento de este concepto, y han tenido distintos enfoques de Acuerdo a la connotación que se le ha dado al mismo. Señala Fernández (2003) que los primeros estudios de los que se tiene registro se producen en los años sesenta, con la publicación de investigaciones que, utilizando diferentes conceptualizaciones,

indagaron los efectos del clima organizacional sobre los comportamientos futuros de los alumnos.

Más recientemente, Pérez de Maldonado (2004) plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Las definiciones de clima organizacional explican que:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

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.

La Importancia del clima organizacional, en una forma global, refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un el personal directivo de una institución educativa el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización (Institución Educativa).

Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos

específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

De esta manera el director de la institución educativa puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. El clima organizacional es el medio donde se manifiestan habilidades, problemas y oportunidades que los trabajadores tienen dentro de la organización que componen. Por consecuencia el clima laboral tiene relación directa con los procesos de productividad, liderazgo y pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Las personas que componen las instituciones forman el capital humano de esta y deberán comprometer todo tipo de esfuerzo para proveer sus mejores actitudes y sensaciones en pro de fortalecer un buen clima laboral.

Existen una serie de características del clima laboral que permiten complementar las diferentes acepciones que tienen los diferentes autores. Rodríguez (2001) menciona que:

El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertas variaciones graduales.

Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de la empresa.

El clima de la institución ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma.

Problemas de rotación de personal o ausentismo pueden ser objeto de un mal clima laboral.

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

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. 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. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema de toma de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

Por otra parte los autores como Concalves y Bustos (2000) coinciden en que las características del Clima Organizacional son:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

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.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros.

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros.

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización,

las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

Rendimiento. (Remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.

Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.

Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.

Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Campbell, (citado por Silva, 1996) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.

Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.

Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización que estudiaremos, seleccionamos diez dimensiones que creímos convenientes evaluar: remuneración, relaciones personales, conflicto, compromiso organizacional, motivación, autonomía, formación profesional, liderazgo, planeación, comunicación.

Las dimensiones de clima organizacional consideradas en el presente trabajo está de acuerdo a lo planteado por Moreno-Jiménez, B., Bustos, R., Matallana, A. y Miralles, T. (1997) y adaptado en el Perú por Aguilar Polo, Aniceto Elías (2011) las mismas que son las siguientes: Comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral

*La comunicación.* Mide el grado de convivencia y la práctica comunicativa interpersonal o grupal, su estructura formal e informal entre jefes y empleados, relacionados con los espacios de socialización efectiva dentro o fuera, el saber escucha y las conductas de comunicación en una organización.

*Liderazgo.* Mide el grado de percepción de un conjunto de características estables, la

capacidad de influir en un grupo, el nivel de confianza y funcionalidad percibido entre el equipo en la toma de decisiones, iniciativas, gestiones y promocionar un estilo de la administración eficiente con carácter estratégico donde exista un equilibrio organizacional.

*Motivación.* Mide el conjunto de aspectos que el profesor valora o cuestiona y que se encuentran relacionados con la naturaleza, contenido del trabajo mismo, el ambiente físico y psicológico.

*Satisfacción laboral.* Mide el grado actitudes de satisfacción que valora el trabajador o cuestiona con la relación con sus superiores o compañeros, condiciones físicas en el trabajo, participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo y reconocimiento.

La Justificación de la presente investigación está orientada fundamentalmente a contribuir al mejoramiento de la educación en la población estudiantil de Yucay, a través de la aplicación de instrumentos para recoger información para determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de los docentes de la institución educativa Manco II de la localidad de Yucay Provincia de Urubamba, habiendo logrado ello, se podrá plantear conclusiones y sugerencias, para contribuir a mejorar la educación del ámbito de investigación, para beneficio de toda la comunidad educativa y por lo tanto alcanzar los objetivos, metas educativas y una buena labor del docente y el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Los beneficiarios directos con el presente trabajo de investigación serán los docentes, estudiantes y el director de la institución educativa, porque se determinará los puntos débiles de liderazgo directivo y de qué manera esta repercute en el clima organizacional en la institución; como beneficiarios indirectos, se tiene a los docentes y estudiantes de las comunidades del mismo ámbito, porque un buen liderazgo directivo repercute en el logro de capacidades y aprendizajes, por ende mejora el rendimiento académico.

En cuanto a la justificación normativa o jurídico-legal se considera que, mediante Ley General de Educación No 28044 y su modificatoria la Ley No 28123, se establecen los lineamientos generales de la Educación y del sistema educativo peruano, el mismo que propicia un servicio educativo nacional de calidad con equidad, en concordancia con los grandes cambios sociales, económicos, técnicos y científicos, producidos en el mundo durante los últimos años. En ese sentido, el clima organizacional se incorpora en el

Título I (art. 2o); concepto de la educación, como un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad. Asimismo, en el Capítulo III (art. 25); el proceso pedagógico, es el conjunto de hechos, interacciones e intercambios que se producen en el proceso de enseñanza aprendizaje, dentro o fuera del aula, en un clima de motivación, solidaridad, aceptación, confianza, abierto a la diversidad y la inclusión, y adecuados vínculos interpersonales entre estudiantes. Vale decir, que lo que ha querido decir la Ley es acordar con los estudiantes normas de convivencia en el aula que faciliten un ambiente agradable, tolerante, respetuoso, estimulante y facilitador del trabajo educativo.

Entre otras normas legales se tiene: Ley N° 29944.- Ley de Reforma Magisterial. La Ley No 28988, Ley que declara la Educación Básica Regular como servicio público esencial. El Decreto Supremo No 008-2006-ED, que aprueba los Lineamientos para el Seguimiento y Control de la Labor Efectiva de Trabajo Docente en las Instituciones Educativas Publicas. El Decreto Supremo No 009-2006-ED, que aprueba el Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico-Productiva. El Decreto Supremo No 018-2007-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley No 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

La Justificación teórica en el presente estudio adquiere relevancia, en la medida que desarrolla un aspecto de la ciencia, al explicar la gestión de los estilos de liderazgo directivo con el clima organizacional, cualidad no tomada en cuenta en muchos quehaceres; pero no obstante ello, omnipresente en toda acción del líder en la vida institucional .Un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente con un alto coeficiente emocional, es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás, los conflictos en gestación que tienen que resolverse.

En la justificación metodológica se señala que es de importancia para los directores, subdirectores, jefes de área, especialistas, entre otros debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que reflejará con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva del estilo de Liderazgo directivo, las

instituciones educativas en referencia. Asimismo, constituye la plataforma para próximas investigaciones dado que en la zona se suponen anomalías, desajustes y deficiencias pero no se ha develado la situación sobre la base de un estudio sistemático. Con la presente investigación, se ofrecerán instrumentos validados y confiables que puedan servir de apoyo a otros investigadores en el mismo campo de acción de las variables que sustentan este estudio, como lo son el liderazgo directivo y clima organizacional.

La presente investigación es importante por las siguientes razones:

La necesidad de destacar la importancia de un adecuado estilo de liderazgo, como un factor necesario para lograr e incrementar la calidad del trabajo docente en los profesores de las Institución Educativa Manco II

La obligación de conocer el estilo de liderazgo que tiene el director de la institución educativa, describiendo su actuación y labor en su centro de trabajo.

Habilitará a conocer, si el director cumple las labores que caracteriza y debe tener un líder directivo en la institución educativa. Asimismo permitirá conocer el nivel de clima organizacional. Permitirá continuar más investigaciones respecto al estilo de liderazgo del director viendo la gran importancia que tiene para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Permitirá tener un valioso aporte teórico y de investigación referente al liderazgo directivo y su estilo. Así como el desempeño docente. El estudio también es importante porque permitirá a los gerentes educativos (directivos, subdirectores, especialistas, consultores) conocer y tener a su disposición un trabajo de investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional buscando de esta manera corregir y buscar mejorar en la labor directiva.

En el presente trabajo el planteamiento del problema, tiene como problema general: ¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional de la institución educativa Manco II – Yucay - Urubamba-Cusco-2014? y los problemas específicos son los siguientes

¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en la institución educativa Manco II de Yucay-Urubamba-Cusco-2014?

¿Cuál es el nivel de clima organizacional de la institución educativa Manco II de Yucay - Urubamba-Cusco-2014?

¿Cuál es el nivel de relación de las dimensiones del liderazgo directivo con las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa Manco II de Yucay-Urubamba-Cusco-2014?

La Hipótesis general de la investigación es: Existe relación directa significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la institución educativa Manco II de Yucay- Urubamba-Cusco-2014.

Hipótesis específicas son las siguientes:

El nivel de liderazgo directivo es significativo en la institución educativa mixta Manco II de Yucay- Urubamba-Cusco-2014.

El nivel del clima organizacional es significativo en la institución educativa Manco II de Yucay- Urubamba-Cusco-2014.

El nivel de relación de las dimensiones del liderazgo y el clima organizacional es significativo en la institución educativa mixta Manco II Yucay- Urubamba-Cusco-2014.

Se tiene como Objetivo general de la investigación:

“Determinar de qué manera se relaciona el liderazgo directivo en el clima organizacional de la institución educativa Manco II Yucay- Urubamba-Cusco-2014.”  
y como objetivos específicos:

Identificar el nivel de liderazgo directivo en la institución educativa Manco II Yucay-Urubamba-Cusco-2014

Determinar el nivel de clima institucional de la institución educativa Manco II de Yucay - Urubamba-Cusco-2014

Determinar el nivel de relación de las dimensiones del liderazgo directivo con las dimensiones del clima institucional en la institución educativa Manco II Yucay-Urubamba-Cusco-2014.

## II. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1. Variables.

- **Variable de estudio 1:** Liderazgo directivo
- **Variable de estudio 2:** Clima organizacional

#### 2.1.1. Liderazgo directivo:

Sus dimensiones son:

##### **Gestión pedagógica.**

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

##### **Gestión Institucional:**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. En esta dimensión, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social.

##### **Gestión administrativa:**

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

##### **Estilos de Liderazgo:**

Se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia.

### **2.1.2. Clima organizacional:**

Sus dimensiones son:

#### **Satisfacción laboral**

Cuando la satisfacción se entiende como resultante de una evaluación y se pone de manifiesto la divergencia entre los valores del individuo, lo que espera de su empleo y la percepción que tiene de su empleo. Considera que la satisfacción en el trabajo es “un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo”.

#### **Trabajo en equipo**

Está demostrado que trabajar en equipo aumenta el desempeño de los empleados e incrementa su motivación. Trabajar en equipo implica adquirir una serie de habilidades, como manejo de reuniones, comunicación interpersonal, aprendizaje en equipo, manejo de conflictos, entre otras. Además trabajar en equipo significa valorar la diversidad de estilos de las personas. Nos encanta trabajar con personas parecidas a nosotros y nos alejamos de aquellas que tiene estilo diferente.

#### **Relaciones Humanas**

Los trabajadores son criaturas Sociales complejas que tienen Sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el Trabajo, como en cualquier Lugar, es consecuencia de Muchos factores Motivacionales. Las personas Están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan.

## **2.2. Definición operacional.**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	VALORACIONES
VARIABLE 1 Liderazgo Directivo	El liderazgo directivo, es el arte para guiar a los miembros de la institución educativa con una sola visión, a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional (P.E.I), teniendo en cuenta las expectativas y consideraciones por cada uno de ellos; en concordancia con los autores.  (Alvarado, 2003. 48)	Se puede observar entre las diversas gestiones que realiza el director si posee un liderazgo adecuado entre los docentes de su institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gestión pedagógica.</li> <li>❖ Gestión Institucional.</li> <li>❖ Gestión Administrativa.</li> <li>❖ Estilos de Liderazgo.</li> </ul>	Interés. Fomento / reconocimiento Motivación Toma de decisiones. Logro de resultados. Solución de conflictos. Colaboración Eficacia. Imparcialidad Respeto Responsabilidad	Excelente Bueno Regular Malo Pésimo
Variable 2 Clima Organizacional	Son las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general. Chiavenato (1994:36).	El clima Laboral se aprecia durante la interrelación entre docentes dentro de la institución educativa Manco II - Yucay	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Satisfacción Laboral.</li> <li>❖ Trabajo en equipo.</li> <li>❖ Relaciones Humanas</li> </ul>	Estilo Capacidad Comunicación Participación Resolución de conflictos Consulta Delegación	Excelente Bueno Regular Pésimo

**CUADRO N°01**  
**ESCALA DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES**

<b>VARIABLE</b>	<b>Liderazgo directivo</b>	<b>Clima organizacional</b>
TIPO	Cualitativa Ordinal	Cualitativa Ordinal
ESCALA DE MEDICIÓN	<b>Ordinal:</b> Posee categorías ordenadas, pero no permite cuantificar la distancia entre una categoría y otra.	<b>Ordinal:</b> Posee categorías ordenadas, pero no permite cuantificar la distancia entre una categoría y otra.
CATEGORIAS	Deficiente, regular, bueno, muy bueno	Muy inadecuado, inadecuado, adecuado, muy adecuado

### **2.1. Metodología**

La presente investigación es cuantitativa en virtud a la forma en que se dan los objetivos, se presenta resultados estadísticos, los instrumentos que se aplicaron y las hipótesis que se plantearon

El método de investigación que utilizamos en la presente investigación es el cuantitativo porque aplicamos instrumentos como los cuestionarios; se relacionaron dos variables, se plantearon hipótesis, se recolectaron datos. En conclusión se buscó medir la relación entre liderazgo directivo y clima organizacional.

### **2.2. Tipo de estudio**

El presente trabajo de investigación está enmarcado en el tipo de estudio descriptivo, correlacional porque se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados, como lo propone Sánchez y Reyes (1996)

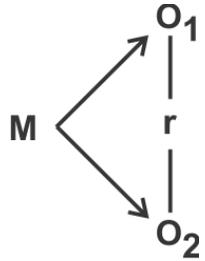
Por lo que describimos el liderazgo directivo y el clima organizacional percibido por los docentes y la relación que entre ellos existe.

### **2.3. Diseño de estudio**

La presente investigación asume un diseño no experimental transaccional de tipo correlacional, pues de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista:

“describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (Hernández, Fernández y Baptista 2006, 211).

El diagrama de este estudio será el siguiente:



Dónde:

M: Docentes de la instituciones educativas de primaria del distrito.

O1: Liderazgo directivo

O2: Clima organizacional.

## 2.4. Población, muestra y muestreo.

### 2.4.1. Población.

La población de estudio, lo constituyen todos los docentes nombrados y contratados, varones y mujeres de la Institución Educativa Manco II en número de 30.

**CUADRO N° 02: POBLACIÓN DE ESTUDIO**

SUJETOS	SEXO		Total
	V	M	
Nombrados	02	03	05
Contratados	10	15	25
TOTAL	12	18	30

Fuente: Elaboración propia.

### 2.4.2. Muestra.

**CUADRO N° 03: MUESTRA DE ESTUDIO**

SUJETOS	SEXO		Total
	V	M	
Nombrados	02	03	05
Contratados	10	15	25
TOTAL	12	18	30

Fuente: Elaboración propia.

### 2.4.3. Muestreo.

Según Sanchez y Reyes (1998), el tipo de selección de la muestra para este estudio es de tipo probabilístico, la muestra se extrajo al azar a partir de la población conformada.

### 2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son entendidas, como un conjunto de acciones o procedimientos que conducen a la obtención de información relevante sobre las variables liderazgo directivo y clima organizacional.

Para la recolección de evidencias conducentes a realizar la prueba de hipótesis, en el presente estudio se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

**CUADRO N° 04: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS.**

TÉCNICA	INSTRUMENTO	VALORACIÓN
Encuesta	Cuestionario para medir el liderazgo directivo el mismo que consta de 34 ítems distribuidos en sus 4 dimensiones	5. Siempre 4. A menudo 3. Algunas veces 2. Raras veces 1. Nunca
Encuesta	Cuestionario para medir la clima organizacional que consta de 24 ítems distribuidos en sus cuatro dimensiones	

Fuente: Elaboración propia.

**Instrumento.**- Es el soporte físico que se emplea para recoger información sobre la influencia del liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Manco II del distrito de Yucay todo instrumento provoca o estimula la presencia o manifestación de lo que se pretende evaluar. Contiene un conjunto estructurado de ítems los cuales posibilitan la atención de la información deseada, Díaz Barriga y Hernández Rojas (1999).

### **2.5.1. Validación por juicio de expertos.**

Los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos, a profesionales de la educación con grado de magister y de amplia experiencia en el campo educativo de la Región del Cusco, cuyos coeficientes de confiabilidad se muestran en el presente cuadro.

**Cuadro N° 05**  
**VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS.**

Nº	NOMBRE	COEFICIENTE DE VALIDEZ
1	Edgar Enrique Romero	80 %
2	Melquiades Cusihuaman	80 %
3	Elias Melendez Velasco	70 %
PROMEDIO DE VALORACIÓN		77 %

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de valoración es del 77% y contrastando con los valores porcentuales y los niveles de validez el instrumento correspondiente al nivel de muy bueno

### **Prueba de confiabilidad y validez de los instrumentos.**

Entenderemos como confiabilidad a la capacidad del instrumento para medir de forma consistente y precisa la característica que se pretende medir, incluyendo en si dos conceptos importantes cuales son los de consistencia interna y estabilidad temporal. La consistencia interna recoge el grado de coincidencia o parecido (homogeneidad) existente entre los ítems que componen el instrumento. La estabilidad en el tiempo se refiere a la capacidad del instrumento para arrojar las mismas mediciones cuando se aplica en momentos diferentes a los mismos sujetos.

Para el estudio de la confiabilidad del instrumento se usó la técnica de Cronbach como indicador principal de esta, usada en cuestionarios en las que las respuestas no son necesariamente bipolares, sino que se dan en escalas Kaplan, R y Saccuzzo, D (2006).

El coeficiente  $\alpha$  fue propuesto en 1951 por Cronbach como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba, o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones. El coeficiente  $\alpha$  depende del número de elementos  $k$  de la escala, de la varianza de cada ítem del instrumento  $s_j^2$ , y de la varianza total  $s_x^2$ , siendo su fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_j s_j^2}{s_x^2} \right)$$

Para interpretar el valor del coeficiente de confiabilidad usaremos el siguiente cuadro.

**CUADRO N°6**  
**RANGOS PARA INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE**  
**ALPHA DE CRONBACH**

Rango	Magnitud
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

Para realizar el análisis de confiabilidad se usó el software estadístico IBM SPSS STATISTIC versión 21, los resultados obtenidos son los siguientes:

**CUADRO N°7**  
**ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD PARA LA VARIABLE**  
**LIDERAZGO DIRECTIVO**

	Alfa de Cronbach	N de elementos
D1: Gestión pedagógica	0,845	10
D2: Gestión institucional	0,795	08
D3: Gestión administrativa	0,756	08
D4: Estilo de liderazgo	0,812	08
Liderazgo directivo	0,791	34

FUENTE: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede apreciar que los valores obtenidos para el coeficiente Alfa de Cronbach tanto la variable Liderazgo directivo, así como para sus

dimensiones se ubica por encima de 0,7 lo cual nos permite indicar que la confiabilidad es alta para esta variable y sus dimensiones, por lo tanto se concluye que el instrumento para medir esta variable es confiable.

**CUADRO N°8**  
**ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD PARA LA VARIABLE**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

	Alfa de Cronbach	N de elementos
D1: Satisfacción laboral	0,789	10
D2: Trabajo en equipo	0,770	06
D3: Relaciones humanas	0,816	08
Clima organizacional	0,762	24

FUENTE: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede apreciar que los valores obtenidos para el coeficiente Alfa de Cronbach tanto la variable Clima organizacional, así como para sus dimensiones se ubica por encima de 0,7 lo cual nos permite indicar que la confiabilidad es muy alta para esta variable y sus dimensiones, por lo tanto se concluye que el instrumento para medir esta variable es confiable.

## 2.6. Método de análisis de datos.

Los datos obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección serán organizados, resumidos y presentados haciendo uso de tablas y gráficos estadísticos con ayuda del software IBM SPSS STATISTIC versión 21 y Excel. Dada la naturaleza de las variables estudiadas, siendo estas de tipo ordinal, usaremos la prueba estadística de  $\tau$  de Kendall, que nos indica si estas variables están asociadas y en qué medida, para ello usaremos los dos tipos de pruebas que existen para el  $\tau$  de Kendall:

- **Tau-b de Kendall.** Medida no paramétrica de la correlación para variables ordinales o de rangos que tiene en consideración los empates. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza de la relación. Los valores mayores indican que la relación es más estrecha. Los valores posibles van de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas.

La fórmula usada para el cálculo de esta medida está dada por:

$$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$$

Donde  $n_p$  indica el número de no inversiones,  $n_q$  el número de inversiones y  $n_{E(X)}$ ,  $n_{E(Y)}$  indican el número de empates.

- **Tau-c de Kendall.** Medida no paramétrica de asociación para variables ordinales que ignora los empates. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza de la relación. Los valores mayores indican que la relación es más estrecha. Los valores posibles van de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas.

La fórmula usada para el cálculo de esta medida está dada por:

$$\tau_c = 2m(n_p - n_q) / [n^2(m - 1)]$$

Siendo m el menor número de filas y columnas

- **Interpretación el valor de “Tau-b y c”:**
  - De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
  - De 0.20 a 0.39 Baja correlación
  - De 0.40 a 0.59 Moderada correlación
  - De 0.60 a 0.89 Alta correlación
  - De 0.90 a 1.00 Muy alta correlación

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

#### 3.1. Descripción.

A continuación presentamos los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Para la calificación de los resultados se utilizaron las escalas que pasamos a describir en los siguientes cuadros:

**CUADRO N°01**  
**RANGO DE PUNTUACIONES Y VALORACIÓN PARA LA**  
**VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO**

VARIABLE/DIMENSIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN
D1: Gestión pedagógica	10-20	DEFICIENTE	21-30	REGULAR	31-40	BUENO	41-50	MUY BUENO
D2: Gestión institucional	08-16	DEFICIENTE	17-24	REGULAR	25-32	BUENO	33-40	MUY BUENO
D3: Gestión administrativa	08-16	DEFICIENTE	17-24	REGULAR	25-32	BUENO	33-40	MUY BUENO
D4: Estilo de liderazgo	08-16	DEFICIENTE	17-24	REGULAR	25-32	BUENO	33-40	MUY BUENO
LIDERAZGO DIRECTIVO	34-68	DEFICIENTE	69-102	REGULAR	103-136	BUENO	137-170	MUY BUENO

**CUADRO N° 02**  
**RANGO DE PUNTUACIONES Y VALORACIÓN PARA LA**  
**VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

VARIABLE/DIMENSIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN
D1: Satisfacción laboral	10-20	MUY INADECUADO	21-30	INADECUADO	31-40	ADECUADO	41-50	MUY ADECUADO
D2: Trabajo en equipo	06-12	MUY INADECUADO	13-18	INADECUADO	19-24	ADECUADO	25-30	MUY ADECUADO
D3: Relaciones humanas	08-16	MUY INADECUADO	17-24	INADECUADO	25-32	ADECUADO	33-40	MUY ADECUADO
CLIMA ORGANIZACIONAL	24-48	MUY INADECUADO	49-72	INADECUADO	73-96	ADECUADO	97-120	MUY ADECUADO

#### 3.2. Resultados descriptivos por variables.

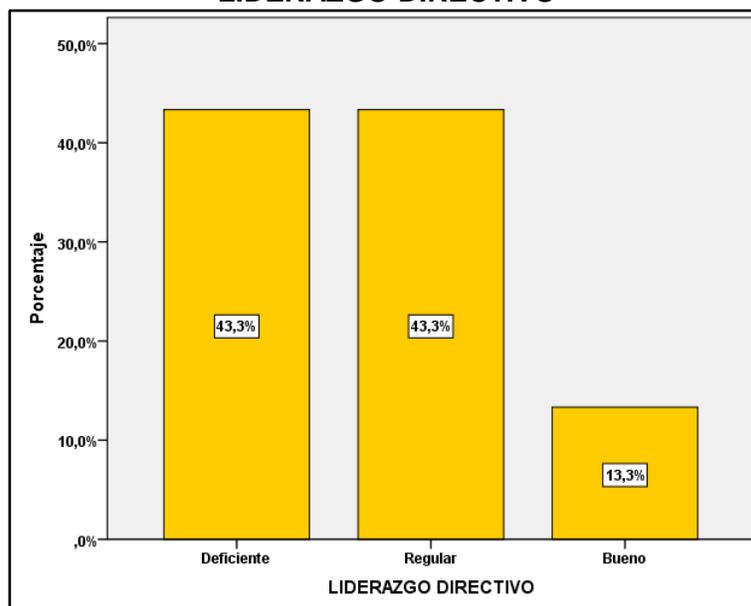
##### 3.2.1. Resultados para Liderazgo directivo

**CUADRO N° 03**  
**LIDERAZGO DIRECTIVO**

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	13	43,3
Regular	13	43,3
Bueno	4	13,4
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia.

**GRÁFICO N° 03**  
**LIDERAZGO DIRECTIVO**



FUENTE: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En el cuadro y gráfico anteriores se aprecia que el 43,3% de los docentes encuestados pertenecientes a la muestra de la presente investigación considera que el liderazgo directivo en su institución es deficiente, en tanto el 43,3% considera que es regular y el 13,3% que es bueno. Es decir que el director no puede guiar a los miembros de la institución o carece de actitudes como la persuasión y empatía que sirven para lograr los objetivos y metas de la institución, para el otro 43,3 % indica que el liderazgo directivo es regular, significa que hay muchas cosas que necesitan ser reajustados, una evaluación interna o comunicación más horizontal entre los actores institucionales, porque algunas capacidades pueden estar desarrolladas y otras necesitar, de más interés. Muestra un sentimiento aparentemente conformista, como que se está más o menos bien, y estamos tranquilos así.

Finalmente solo el 13.3% de la muestra encuestada, indica que el liderazgo directivo es satisfactorio, en esta percepción, debe entenderse que la persona responsable de este cargo, conoce bien sobre la gestión pedagógica, institucional, administrativa y del estilo de liderazgo apropiado, para lograr un clima organizacional aceptable en su institución.

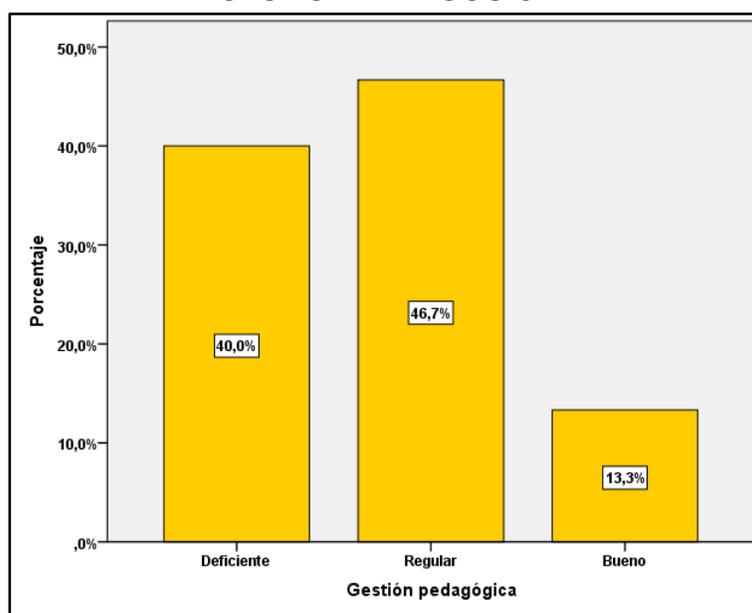
### **Resultados para dimensiones de Liderazgo directivo**

**CUADRO N° 04  
GESTIÓN PEDAGÓGICA**

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	12	40,0
Regular	14	46,7
Bueno	4	13,3
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 04  
GESTIÓN PEDAGÓGICA**



FUENTE: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En el cuadro y gráfico anteriores se puede consignar los resultados obtenidos para la dimensión Gestión pedagógica en la muestra de estudio para la presente investigación, apreciándose que el 40,0% de los encuestados considera que la gestión pedagógica es deficiente, el 46,7% considera que es regular y el 13,3% considera que es buena. Del gráfico anterior, se infiere que la percepción general de los docentes encuestados es que la gestión pedagógica para casi la mitad de la muestra estudiada es deficiente 40,0%, lo que significa que existe o se percibe una deficiencia alarmante en la concepción de los procesos de enseñanza-aprendizaje, todavía no hay un uso y dominio de planes y programas claro y efectivo, que

ayuden a fortalecer el desarrollo de competencias de docentes y estudiantes en general.

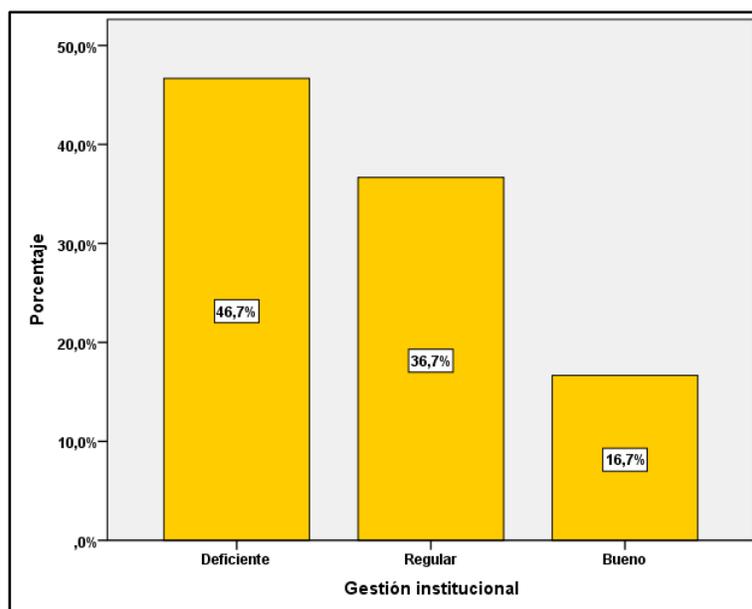
Respecto al nivel de una gestión pedagógica regular, el 46.7 % de la muestra lo manifiesta así. Lo que implicaría que hay algunos procesos o actividades que se encuentran logradas y otras que falta o necesita de más atención, para fortalecer esta dimensión. Finalmente el otro 13,3% señala que la gestión pedagógica es satisfactoria, de acuerdo a ellos, se ha logrado alcanzar eficientemente todas las características implícitas en esta dimensión de manera eficiente.

**CUADRO N° 05**  
**GESTIÓN INSTITUCIONAL**

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	14	46,7
Regular	11	36,7
Bueno	5	16,7
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 05**  
**GESTIÓN INSTITUCIONAL**



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

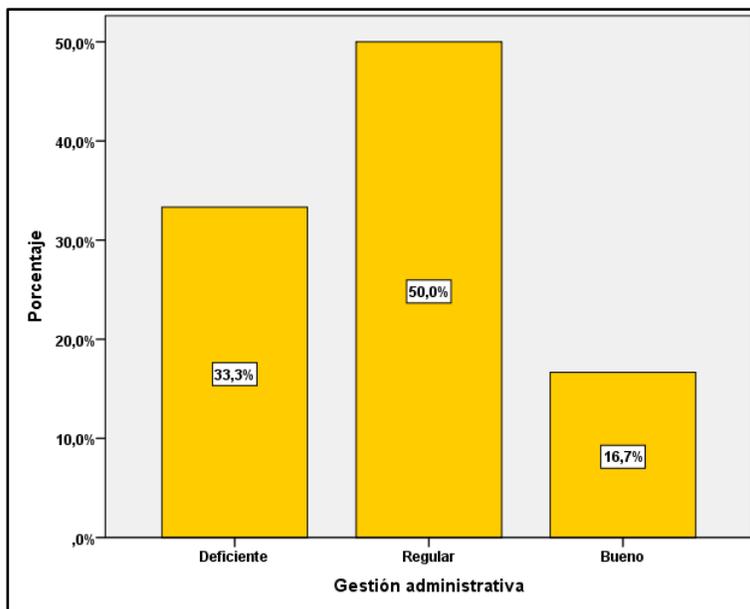
En el cuadro y gráfico anteriores se puede consignar los resultados obtenidos para la dimensión Gestión institucional en la muestra de estudio para la presente investigación, apreciándose que el 46,7% de los encuestados considera que la gestión institucional es deficiente, el 36,7% considera que es regular y el 16,7% considera que es buena. La gestión institucional es deficiente porque no existe una colaboración estrecha y real entre docentes director y estudiantes, mientras que el 36,7 % considera que la gestión institucional es regular porque consideran que ellos tienen el apoyo correspondiente del director, y el 16,7% considera que es buena la gestión institucional realizada por el director.

**CUADRO N° 06  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	10	33,3
Regular	15	50,0
Bueno	5	16,7
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 06  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA**



FUENTE: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En el cuadro y gráfico anteriores se puede consignar los resultados obtenidos para la dimensión Gestión administrativa en la muestra de estudio para la presente investigación,

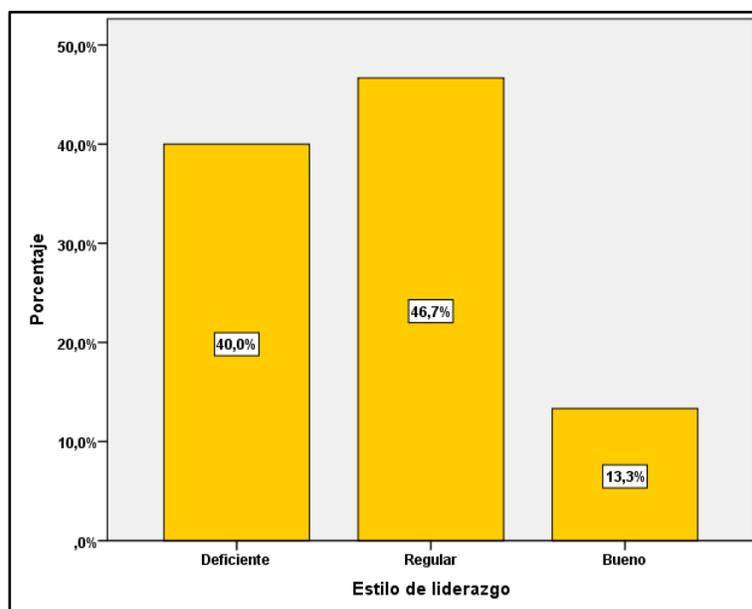
apreciándose que el 33,3% de los encuestados considera que la gestión administrativa es deficiente, el 50,0% considera que es regular y el 16,7% considera que es buena. Reflejando que los docentes apoyan de forma regular al director apoyando su gestión administrativa de forma regular.

**CUADRO N° 07**  
**ESTILO DE LIDERAZGO**

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	12	40,0
Regular	14	46,7
Bueno	4	13,3
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 07**  
**ESTILO DE LIDERAZGO**



FUENTE: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En el cuadro y gráfico anteriores se puede consignar los resultados obtenidos para la dimensión estilo de liderazgo en la muestra de estudio para la presente investigación, apreciándose que el 40,0% de los encuestados considera que la gestión institucional es deficiente, el 46,7% considera que es regular y el 13,3% considera que es buena.

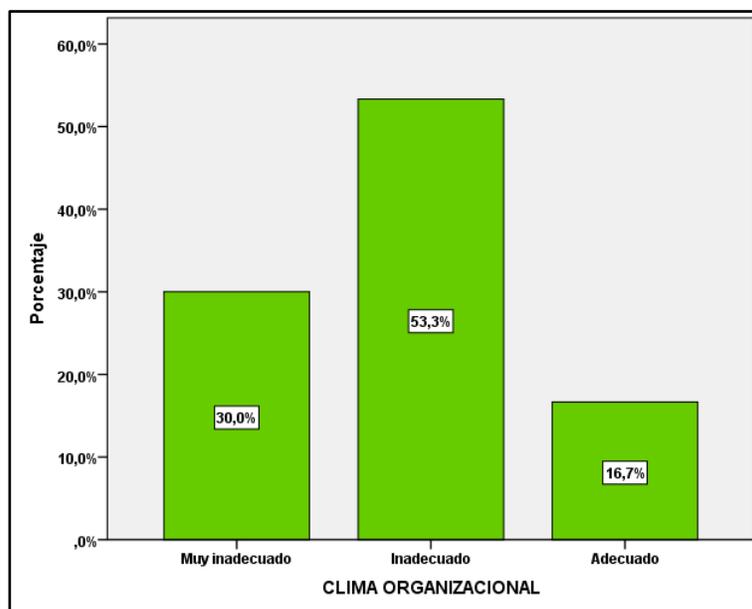
### **3.2.2. Resultados para Clima organizacional**

**CUADRO N° 08  
CLIMA ORGANIZACIONAL**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Inadecuado	9	30,0
Inadecuado	16	53,3
Adecuado	5	16,7
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 08  
CLIMA ORGANIZACIONAL**



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En el cuadro y gráfico anteriores se puede consignar los resultados obtenidos para la variable clima organizacional en la muestra de estudio para la presente investigación, apreciándose que el 30,0% de los encuestados considera que el clima organizacional es muy inadecuado, el 53,3% considera que es inadecuado y el 16,7% considera que es adecuado. La mayoría de los docentes muestran que el clima organizacional no es adecuado en su institución educativa, teniendo un ambiente laboral hostil e inapropiado para los docentes.

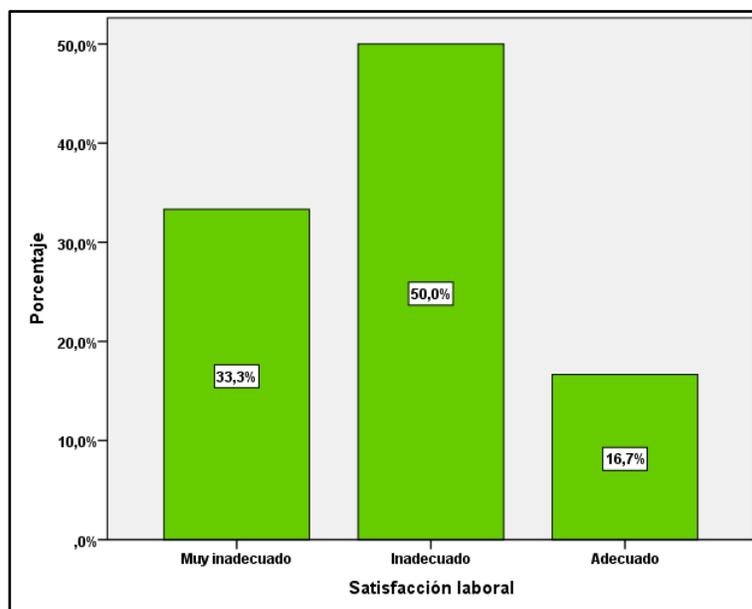
**3.2.3. Resultados para dimensiones de Liderazgo directivo**

**CUADRO N° 09**  
**SATISFACCIÓN LABORAL**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Inadecuado	10	33,3
Inadecuado	15	50,0
Adecuado	5	16,7
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 09**  
**SATISFACCIÓN LABORAL**



FUENTE: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

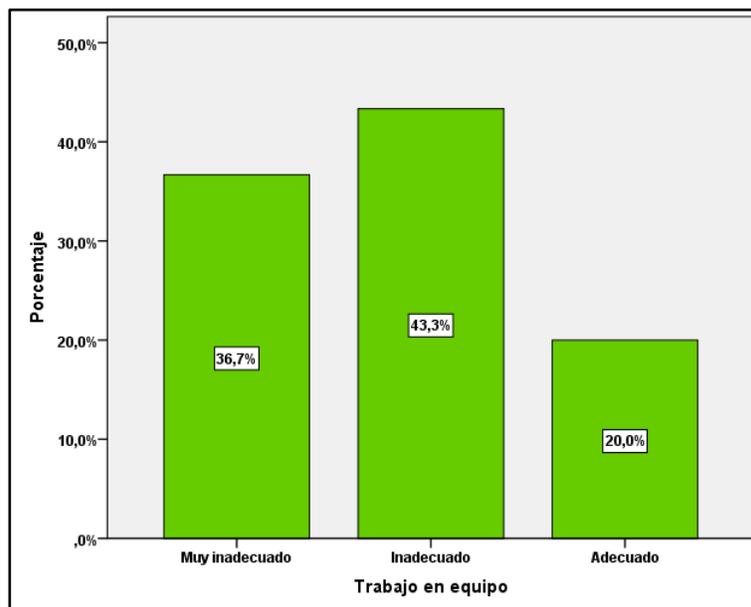
En el cuadro y gráfico anteriores se puede consignar los resultados obtenidos para la dimensión satisfacción laboral en la muestra de estudio para la presente investigación, apreciándose que el 33,3% de los encuestados considera que la satisfacción laboral es muy inadecuada, el 50,0% considera que es inadecuada y el 16,7% considera que es adecuada. Observamos en el gráfico que la mayoría de docentes aprecian que la satisfacción laboral en la institución no es adecuada generando un ambiente insatisfecho para los docentes, quienes muchas veces no están felices al trabajar en un ambiente tan inadecuado.

**CUADRO N° 10**  
**TRABAJO EN EQUIPO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Inadecuado	11	36,7
Inadecuado	13	43,3
Adecuado	6	20,0
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 10**  
**TRABAJO EN EQUIPO**



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

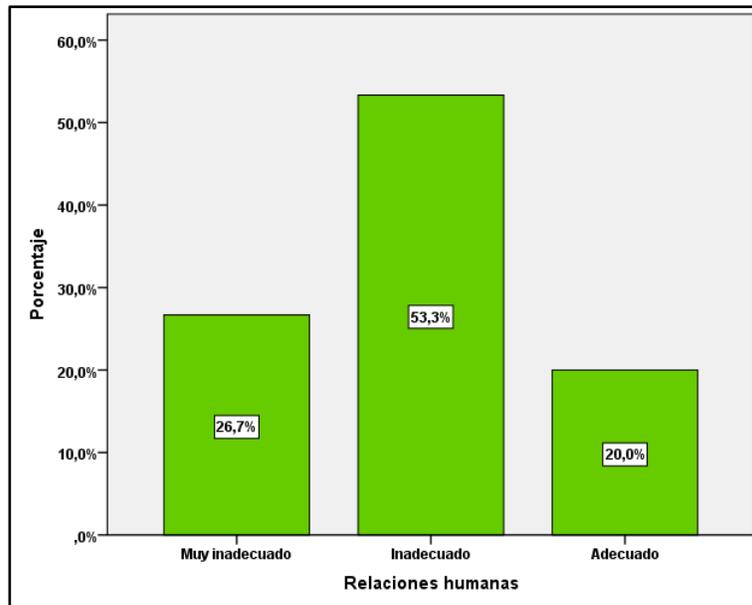
En el cuadro y gráfico anteriores se puede consignar los resultados obtenidos para la dimensión trabajo en equipo en la muestra de estudio para la presente investigación, apreciándose que el 36,7% de los encuestados considera que el trabajo en equipo es muy inadecuado, el 43,30% considera que es inadecuado y el 20,0% considera que es adecuado. Podemos observar que el trabajo en equipo es adecuado solo para el 20 % quienes trabajan en coordinación con el director, mientras los demás docentes sienten que son dejados de lado para las tareas que debe realizarse en la institución educativa.

**CUADRO N° 11  
RELACIONES HUMANAS**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Inadecuado	8	26,7
Inadecuado	16	53,3
Adecuado	6	20,0
Total	30	100,0

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 11  
RELACIONES HUMANAS**



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En el cuadro y gráfico anteriores se puede consignar los resultados obtenidos para la dimensión relaciones humanas en la muestra de estudio para la presente investigación, apreciándose que el 26,7% de los encuestados considera que la relaciones humanas es muy inadecuada, el 53,3% considera que es inadecuado y el 20,0% considera que es adecuado. es que la dimensión comunicación es regular en el 26,7% de la muestra, lo que significa que el grado de convivencia y practica comunicativa interpersonal y grupal no es tan mala, ni mucho menos muy buena o excelente, hay una relación formal e informal intermedia entre directivos y docentes, los espacios de socialización se dan pero tal vez no de manera

efectiva, dentro y fuera de la institución; los canales de comunicación son intermedios no son estrictamente verticales, tampoco horizontales en su totalidad. Con respecto a la apreciación de una comunicación deficiente, el porcentaje es muy bajo e igual al 53,3% de la muestra, tal vez porque este porcentaje no se siente involucrado efectivamente en los indicadores de esta dimensión en estudio. Similarmente, el 20.0% restante de la muestra percibe que el nivel de comunicación es satisfactorio, porque para ellos los indicadores que miden esta dimensión, satisfacen largamente las expectativas inherentes a la variable en estudio.

### 3.3. Contraste de hipótesis para correlación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional

#### 3.3.1. Prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis de correlación entre las Variables de estudio: Liderazgo directivo y Clima organizacional, procederemos primero a realizar una prueba de Independencia Chi cuadrado y seguidamente una prueba de asociación Tau de Kendall

**CUADRO N°12**  
**CUADRO DE CONTINGENCIA ENTRE LAS VARIABLES LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

			CLIMA ORGANIZACIONAL			Total
			Muy inadecuado	Inadecuado	Adecuado	
LIDERAZGO DIRECTIVO	Deficiente	Recuento	8	5	0	13
		% del total	26,7%	16,7%	0,0%	43,3%
	Regular	Recuento	1	11	1	13
		% del total	3,3%	36,7%	3,3%	43,3%
	Bueno	Recuento	0	0	4	4
		% del total	0,0%	0,0%	13,3%	13,3%
Total		Recuento	9	16	5	30
		% del total	30,0%	53,3%	16,7%	100,0%

#### Interpretación y análisis:

En el cuadro anterior se aprecia que el 26,7% de los docentes encuestados en la muestra de la investigación consideran que el clima organizacional es muy inadecuado y el

liderazgo directivo se ubica en la categoría de deficiente; el 36,7% de los docentes encuestados consideran que el clima organizacional es inadecuado y el liderazgo directivo se ubica en la categoría de regular, mientras que el 13,3% de los docentes encuestados consideran que el clima organizacional es bueno y el liderazgo directivo se ubica en la categoría de bueno.

**CUADRO N° 13  
PRUEBA DE INDEPENDENCIA CHI CUADRADO**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	32,186 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	28,446	4	,000
Asociación lineal por lineal	17,565	1	,000
N de casos válidos	30		

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional son independientes estadísticamente	
	Ha: Las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional no son independientes estadísticamente	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\chi^2 = \sum \frac{( O - E  - 0,5)^2}{E}$	Valor calculado
		$\chi^2 = 32,186$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional no son independientes estadísticamente	

**CUADRO N° 14  
PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,723	,098	5,522	,000
N de casos válidos	30			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional no están correlacionadas	
	Ha: Las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 5,522$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,723	

### 3.3.2. Prueba de sub hipótesis

#### 3.3.2.1. Correlación entre Gestión pedagógica y Satisfacción laboral

**CUADRO N° 15**  
**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES**  
**GESTIÓN PEDAGÓGICA Y SATISFACCIÓN LABORAL**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,428	,159	2,410	,016
N de casos válidos	30			

#### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Gestión pedagógica y Satisfacción laboral no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones Gestión pedagógica y Satisfacción laboral están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 2,410$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Gestión pedagógica	

	y Satisfacción laboral están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,428
--	---

### 3.3.2.2. Correlación entre Gestión institucional y Satisfacción laboral

CUADRO N° 16

#### PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,758	,098	5,802	,000
N de casos válidos	30			

#### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Gestión institucional y Satisfacción laboral no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones Gestión institucional y Satisfacción laboral están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 5,802$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Gestión institucional y Satisfacción laboral están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,758	

### 3.3.2.3. Correlación entre Gestión administrativa y Satisfacción laboral

CUADRO N°17

#### PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,636	,132	3,997	,000
N de casos válidos	30			

### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Gestión administrativa y Satisfacción laboral no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones Gestión administrativa y Satisfacción laboral están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 3,997$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Gestión administrativa y Satisfacción laboral están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,636	

### **3.3.2.4. Correlación entre estilo de liderazgo y Satisfacción laboral**

**CUADRO N° 18**  
**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES**  
**ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,519	,144	3,134	,002
N de casos válidos	30			

### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones estilo de liderazgo y Satisfacción laboral no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones estilo de liderazgo y Satisfacción laboral están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 3,134$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones estilo de liderazgo y Satisfacción laboral están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,519	

### 3.3.2.5. Correlación entre Gestión pedagógica y Trabajo en equipo

**CUADRO N° 19**  
**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES**  
**GESTIÓN PEDAGÓGICA Y TRABAJO EN EQUIPO**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,472	,143	2,945	,003
N de casos válidos	30			

#### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Gestión pedagógica y Trabajo en equipo no están correlacionadas		
	Ha: Las Dimensiones Gestión pedagógica y Trabajo en equipo están correlacionadas		
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$		
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$		Valor calculado
			$\tau_b = 2,945$
Valor p calculado	$p = 0,00$		
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Gestión pedagógica y Trabajo en equipo están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,472		

### 3.3.2.6. Correlación entre Gestión institucional y Trabajo en equipo

**CUADRO N° 20**  
**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES**  
**GESTIÓN INSTITUCIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,777	,086	6,962	,000
N de casos válidos	30			

#### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Gestión institucional y Trabajo en equipo no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones Gestión institucional y Trabajo en equipo están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 6,962$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Gestión institucional y Trabajo en equipo están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,777	

### 3.3.2.7. Correlación entre Gestión administrativa y Trabajo en equipo

**CUADRO N° 21**  
**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES**  
**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y TRABAJO EN EQUIPO**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,619	,153	3,702	,000
N de casos válidos	30			

#### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Gestión administrativa y Trabajo en equipo no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones Gestión administrativa y Trabajo en equipo están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 3,702$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Gestión administrativa y Trabajo en equipo están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,619	

### 3.3.2.8. Correlación entre estilo de liderazgo y Trabajo en equipo

**CUADRO N° 22**  
**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES**  
**ESTILO DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO**

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,419	,165	2,363	,018
N de casos válidos		30			

#### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones estilo de liderazgo y Trabajo en equipo no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones estilo de liderazgo y Trabajo en equipo están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado $\tau_b = 2,363$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones estilo de liderazgo y Trabajo en equipo están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,419	

### 3.3.2.9. Correlación entre Gestión pedagógica y Relaciones humanas

**CUADRO N° 23**  
**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES**  
**GESTIÓN PEDAGÓGICA Y RELACIONES HUMANAS**

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,463	,160	2,631	,009
N de casos válidos		30			

#### Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Gestión pedagógica y Relaciones humanas no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones Gestión pedagógica y Relaciones humanas están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 2,631$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Gestión pedagógica y Relaciones humanas están correlacionadas. El nivel de correlación es moderado, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,463	

**3.3.2.10. Correlación entre Gestión institucional y Relaciones humanas**

**CUADRO N°24  
PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES  
GESTIÓN INSTITUCIONAL Y RELACIONES HUMANAS**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,715	,118	4,951	,000
N de casos válidos	30			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Gestión institucional y Relaciones humanas no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones Gestión institucional y Relaciones humanas están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 4,951$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Gestión institucional y Relaciones humanas están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,715	

**3.3.2.11. Correlación entre Gestión administrativa y Relaciones humanas**

**CUADRO N° 25**  
**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES**  
**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RELACIONES HUMANAS**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,647	,153	3,773	,000
N de casos válidos	30			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones Gestión administrativa y Relaciones humanas no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones Gestión administrativa y Relaciones humanas están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado $\tau_b = 3,773$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones Gestión administrativa y Relaciones humanas están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,647	

**3.3.2.12. Correlación entre estilo de liderazgo y Relaciones humanas**

**CUADRO N° 26**  
**PRUEBA ASOCIACIÓN TAU DE KENDALL ENTRE LAS DIMENSIONES**  
**ESTILO DE LIDERAZGO Y RELACIONES HUMANAS**

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal    Tau-b de Kendall	,529	,132	3,422	,001
N de casos válidos	30			

**Interpretación y análisis:**

Hipótesis estadísticas	Ho: Las Dimensiones estilo de liderazgo y Relaciones humanas no están correlacionadas	
	Ha: Las Dimensiones estilo de liderazgo y Relaciones humanas están correlacionadas	
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$	
Estadígrafo de contraste	$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$	Valor calculado
		$\tau_b = 3,422$
Valor p calculado	$p = 0,00$	
Conclusión	Como $p < 0,05$ , aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las dimensiones estilo de liderazgo y Relaciones humanas están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo al cuadro anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,529	

## **CAPITULO IV**

### **DISCUSIÓN**

A continuación presentamos la contrastación y discusión de los resultados obtenidos con los antecedentes de estudio, el marco teórico de esta investigación y la aceptación y/o rechazo de las hipótesis del presente estudio.

El presente estudio tuvo como objetivo específico número uno: Identificar el nivel de liderazgo directivo en la institución educativa Yucay- Urubamba-Cusco-2013. A luz de los resultados se tiene que respecto a este objetivo el que el 43,3% de los docentes encuestados pertenecientes a la muestra de la presente investigación considera que el liderazgo directivo en su institución es deficiente, en tanto el 43,3% considera que es regular y el 13,3% que es bueno.

La hipótesis específica número uno de este estudio consistió que El nivel de liderazgo directivo es regular en la institución educativa mixta Manco II de Yucay-Urubamba-Cusco-2013, a luz de los resultados obtenidos en este estudio se acepta la hipótesis específica número puesto que el 86,6% considera que el liderazgo directivo es o deficiente o regular.

Los resultados anteriores concuerdan con los obtenidos por Miranda T., Carlos (2010), quien realizó la investigación "Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago". Los resultados alcanzados en relación a la variable independiente liderazgo directivo, muestran que esta incide directamente en el rendimiento académico de los estudiantes del segundo año al potenciar los canales operativos de información y comunicación, que permiten la participación de todos los miembros en la institución educativa. Habiéndose demostrado satisfactoriamente este logro con la prueba estadística y la validación de la hipótesis. Empleó la metodología no experimental en la investigación de tipo descriptivo correlacional.

Los resultados demuestran que el liderazgo directivo si influye en las actividades y logros que realizan los estudiantes, es decir influye en el rendimiento académico, por lo que si se tiene un buen liderazgo directivo, seguro que el rendimiento académico es el adecuado.

El presente estudio tuvo como objetivo específico número dos que consistió en: Determinar el nivel de clima institucional de la institución educativa Manco II de Yucay - Urubamba-Cusco-2014

La hipótesis específica número dos de este estudio consistió que El nivel del clima organizacional es regular en la institución educativa Manco II de Yucay-Urubamba-Cusco-2014, a luz de los resultados obtenidos en este estudio se acepta la hipótesis específica número puesto de que el 60% de los sujetos de la muestra perciben un clima organización al en las categorías de deficiente y regular

El presente estudio tuvo como objetivo específico número tres que consistió en: Determinar el nivel de relación de las dimensiones del liderazgo directivo con las dimensiones del clima institucional en la institución educativa Manco II de Yucay-Urubamba – Cusco - 2014

La hipótesis específica número tres de este estudio consistió que El nivel de relación de las dimensiones del liderazgo y el clima organizacional es significativo en la institución educativa mixta Manco II Yucay- Urubamba-Cusco-2014, a luz de los resultados obtenidos en este estudio se acepta la hipótesis específica número puesto de que el 60% de los sujetos de la muestra perciben un clima organización al en las categorías de deficiente y regular

El presente estudio tuvo como objetivo general que consistió en: Determinar de qué manera se relaciona el liderazgo directivo en el clima organizacional de la institución educativa Manco II Yucay- Urubamba-Cusco-2014

La hipótesis general de este estudio consistió que Existe relación directa significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la institución educativa Manco II de Yucay- Urubamba-Cusco-2014, a luz de los resultados obtenidos en este estudio se acepta la hipótesis específica número puesto de que el 60% de los sujetos de la muestra perciben un clima organización al en las categorías de deficiente y regular

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

1. Con un nivel de confianza del 95% = 0.95, y al nivel de significancia del  $\alpha$ : 5% = 0.05, se confirma que si existe CORRELACIÓN entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional, según el estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de Kendall, cuyo coeficiente de correlación alcanza el valor de, valor que muestra una asociación alta y directa entre dichas variables.
2. Respecto a la variable liderazgo directivo, se concluye que el 43,3% de los docentes encuestados pertenecientes a la muestra de la presente investigación considera que el liderazgo directivo en su institución es deficiente, en tanto el 43,3% considera que es regular y el 13,3% que es bueno
3. Respecto a la variable clima organizacional se concluye que el 30,0% de los encuestados considera que el clima organizacional es muy inadecuado, el 53,3% considera que es inadecuado y el 16,7% considera que es adecuado.
4. Con un nivel de confianza del 95% = 0.95, y al nivel de significancia del  $\alpha$ : 5% = 0.05, se confirma que si existe correlación entre las dimensiones de las variables liderazgo directivo y clima organizacional, según el estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de Kendall, cuyos coeficientes de correlación alcanzan valores por encima de 0,400 en todos los casos, lo cual hace que las correlaciones tengan una categoría que va de lo moderado a lo alto, lo muestra una asociación directa y significativa entre las dimensiones de dichas variables como se constata en los cuadros N° 00 al 00.

## **CAPITULO VI**

### **SUGERENCIAS**

PRIMERA. Difundir y sensibilizar a los agentes educativos, que es importante un taller de estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Manco II.

SEGUNDA. Elaborar e implementar un proyecto integral de fortalecimiento de los estilos de liderazgo y el adecuado clima organizacional a nivel de la institución educativa Manco II- Yucay.

TERCERA. Implementar un proceso de mejora permanente de los docentes, trabajadores, administrativos en estilos de liderazgo y el adecuado clima organizacional a fin de que los alumnos desarrollen las capacidades de asertividad asumiendo capacidad de liderazgo transformacional.

CUARTA. Elaborar el perfil real e ideal del docente, estudiante y egresado de las instituciones educativas del nivel secundario de la localidad de Yucay en manejo de diferentes estilos de liderazgo y un adecuado clima organizacional a nivel Institucional para que los maestros sean asertivos asumiendo capacidad de liderazgo institucional.

QUINTA. Desarrollar en forma permanente cursos, seminarios, talleres de sensibilización para mejorar el clima organizacional en instituciones educativas estatales, dirigido a directivos y docentes de las comunidades del distrito de Yucay.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

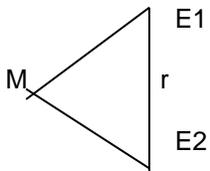
- ALVAREZ, M (2001) El liderazgo de la calidad total. Barcelona.
- Ávila, RB. (1990:29) Introducción a la metodología de la investigación. La tesis profesional. Lima: Estudio y ediciones S.A.
- Almeyda, O. y Almeyda, J. (2000). El ABC del Docente Facilitador. Perú.
- Alvarado, O. (1999). Gestión Educativa Enfoques y Procesos. Lima: Fondo de Desarrollo de la Universidad de Lima.
- Barría, H. (2003). Tesis de maestría: Relación entre el proceso de comunicación formal y el desarrollo de la gestión escolar en las escuelas básicas completas de la comuna de Quemchi. Chile:
- Barrón, K. (2014). Gestión directivo-educativa y actitud docente ante el cambio pedagógico de instituciones educativas de Villa María del Triunfo. Lima. 2013. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias de la Educación. Lima: Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Educación –Enrique Guzmán y Valle.
- Carrasco, S. (2002). Gestión educativa y calidad de la formación profesional en la Facultad de la UNSACA”. Tesis de Maestría en Gestión de la Educación. Lima: UNMSM.
- Carrillo, J.(2002) Las Motivaciones psicosociales en un modelo evaluativo del comportamiento laboral de docentes de Centros Educativos en la Use N° 01 de Cerro de Pasco.
- Casimiro, C. (2005) Liderazgo Educativo. Chosica Perú. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.
- Castro, E. (1999:147). *La Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Universidad Cristiana María Inmaculada.
- Chávez, D. y Montenegro, G. (2004). Gestión de Recursos Financieros y Materiales. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Choque, J. (2005). Gestión Educativa. Perú: Ediciones Magíster-EDIMAG.
- Córdova, M. (2007) tesis “La práctica de los valores de los docentes y su influencia en la gestión pedagógica en la institución educativa General Prado de la dirección regional del callao”. Lima: UNE- EGV.

- Guerra, E (2002). Tesis maestría: El proyecto educativo institucional, una herramienta de gestión necesaria para desarrollar liceos efectivos. Valparaíso: Universidad de Playa Ancha.
- Guevara, M. (2003). Administración moderna de Instituciones Educativas. Lima: Universidad Peruana la Unión.
- CHIAVENATO, Idalberto (2006) Introducción a la teoría general de la administración (7<sup>ma</sup>. ed.). México: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto (2011) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (9<sup>na</sup>. ed.) México: Mc Graw Hill.
- FISHMAN, David (2005) Liderazgo en práctica ed. UPC.
- FISHMAN, David (2000) El camino del líder ed. El comercio
- LOCKE, E. (1969) What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance vol.4.
- LOCKE, E. (1976) The nature and causes of job satisfaction. Handbooks of industrial and organizational psychology, Chicago, rand McNally.
- O. DA SILVA, Reynaldo (1995) Teorías de la administración ed. Thomson, international..
- HESSELBEIN (1996) El líder del futuro. ed. Deusto.
- MC Adams, Jerry (1998) Premiar el desempeño ed. Watson Wyatt.
- VUOTTO, Mirta y ARZADUN, (2007) Paula El buen trabajo y la satisfacción laboral. ed. Centro de estudios de sociedad del trabajo.
- KATZ D, Kahn R. (1981) Psicología social de las organizaciones ed. Trillas, México
- TRAHTEMBERG, León (2009) Clima institucional y autoevaluación de directores ed. SM.
- VEGA, Diana (2005) Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. Ed. Santo Tomas.

# ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA MANCO II – YUCAY-URUBAMBA-CUSCO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional de la institución educativa Manco II – Yucay - Urubamba-Cusco-2013?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar de qué manera se relaciona el liderazgo directivo en el clima organizacional de la institución educativa Manco II Yucay- Urubamba-Cusco-2013</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL:</b> Existe relación directa significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la institución educativa Manco II de Yucay- Urubamba-Cusco-2013</p>	<p><b>Ve1 : Liderazgo directivo</b></p> <p><b>Ve2 : Clima Institucional</b></p>	<p><b>Tipo :</b> básico - teórico <b>Diseño :</b> Descriptivo Co relacional</p>  <p>P= Población 35 M = Muestra 35 E1 = Liderazgo directivo E2 = Clima organizacional r = Co relación Población y muestra</p> <p><b>Método de investigación:</b> Cuantitativa</p> <p><b>Técnica e instrumento:</b> ➤ Encuesta: Cuestionario de encuesta tipo de escala intensidad</p> <p><b>Técnica de análisis de dato:</b> ➤ Estadística descriptiva con el apoyo de SPSS v20.</p>
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUB-HIPOTESIS	DIMENSIONES	
<p>¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en la institución educativa Manco II de Yucay- Urubamba-Cusco-2013?</p> <p>¿Cuál es el nivel de clima organizacional de la institución educativa Manco II de Yucay - Urubamba-Cusco-2013?</p> <p>¿Cuál es el nivel de relación de las dimensiones del liderazgo directivo con las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa Manco II de Yucay- Urubamba-Cusco-2013?</p>	<p>Identificar el nivel de liderazgo directivo en la institución educativa Manco II de Yucay- Urubamba-Cusco-2013</p> <p>Determinar el nivel de clima institucional de la institución educativa Manco II de Yucay - Urubamba-Cusco-2013</p> <p>Determinar el nivel de relación de las dimensiones del liderazgo directivo con las dimensiones del clima institucional en la institución educativa Manco II de Yucay- Urubamba-Cusco-2013</p>	<p>El nivel de liderazgo directivo es significativo en la institución educativa mixta Manco II de Yucay- Urubamba-Cusco-2013.</p> <p>El nivel del clima organizacional es significativo en la institución educativa Manco II de Yucay- Urubamba-Cusco-2013</p> <p>El nivel de relación de las dimensiones del liderazgo y el clima organizacional es significativo en la institución educativa mixta Manco II Yucay- Urubamba-Cusco-2013.</p>	<p><b>Ve1</b> Gestión pedagógica. Gestión institucional. Gestión administrativa. Estilo.</p> <p><b>Ve2</b> Satisfacción Laboral Trabajo en equipo Relaciones Humanas</p>	

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DE ESTUDIO: LIDERAZGO DIRECTIVO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIO DE EVALUACION
<p>VE.1</p> <p><b>Liderazgo directivo</b></p> <p>En la actualidad el líder directivo cumple un papel esencial en la gestión transaccional y transformacional que une los intereses institucionales con los intereses personales de sus colaboradores.</p> <p>En tal sentido su tarea hoy debe orientarse a la conducción de grupos humanos y a la implementación efectiva de las transformaciones que definen el futuro de las instituciones educativas.</p> <p><i>“El factor liderazgo ” Kolter Jhon ed. Díaz de Santos Madrid</i></p>	<p><b>Gestión pedagógica.</b></p> <p>Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman; la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.</p> <p><i>MINEDU. Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011 p. 35)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés por el aprendizaje de los alumnos.</li> <li>2. Fomento del mejoramiento de la enseñanza.</li> <li>3. Reconocimiento del desempeño docente.</li> <li>4. Motivación para el desempeño docente.</li> <li>5. Cumplimiento eficaz de la función docente.</li> <li>6. Toma de decisiones.</li> <li>7. Promoción del trabajo en equipo.</li> <li>8. Logro del compromiso docente para mejorar la enseñanza.</li> <li>9. Logro de los resultados y objetivos pedagógicos.</li> <li>10. Promoción de la innovación y capacitación del docente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Siempre</li> <li>4. A menudo</li> <li>3. Algunas veces</li> <li>2. Raras veces</li> <li>1. Nunca</li> </ol>
	<p><b>Gestión institucional.</b></p> <p>Esta dimensión contribuirá a identificar las formas como se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y se desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social.</p> <p><i>MINEDU, Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011 p. 36)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Clima institucional.</li> <li>12. Comunicación horizontal.</li> <li>13. Solución de conflictos.</li> <li>14. Existencia y aplicación del PEI y PCI</li> <li>15. Promoción de una cultura institucional innovadora</li> <li>16. Relaciones con los padres de familia</li> <li>17. Cumplimiento de las normas y reglamentos</li> <li>18. Colaboración y participación del docente</li> </ol>	
	<p><b>Gestión administrativa.</b></p> <p>En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza- aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleva a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.</p> <p><i>MINEDU, Manual de Gestión para Directores de Instituciones</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Eficacia y eficiencia en sus funciones.</li> <li>20. Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos.</li> <li>21. Actualización y capacitación del director.</li> <li>22. Satisfacción por la gestión del director.</li> <li>23. Respeto y apoyo de los docentes</li> <li>24. Responsabilidad y capacidad directiva.</li> <li>25. Administración de los recursos materiales y humanos.</li> </ol>	

	<i>Educativas (2011 p. 36)</i>		
	<p><b>Estilos de liderazgo</b> Se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al director, la forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaeciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia MUNCH (2002,P 228)</p>	<p>26. Permisivo. 27. Democrático 28. Autoritario. 29. Paternalista.</p>	

#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DE ESTUDIO 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIO DE EVALUACION
<p><b>VE: 2</b> <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos entre compañeros, que se reflejan en las relaciones</p>	<p><b>SATISFACCION LABORAL</b> Cuando la satisfacción se entiende como resultante de una evaluación se pone de manifiesto la divergencia entre los valores del individuo, lo que espera de su empleo y la percepción que tiene de su empleo. Considera que la satisfacción en el trabajo es “un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo”. Locke, E. (1969) "What is job satisfaction?", <i>Organizational Behavior and Human Performance</i>, vol. 4 pag.53</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento a la labor desempeñada.</li> <li>2. Solución de problemas de manera eficaz.</li> <li>3. Ideas innovadoras.</li> <li>4. Ambiente alegre</li> <li>5. Incentivación para realizar el trabajo.</li> <li>6. Satisfacción por el trabajo de los docentes y el director.</li> <li>7. Instalaciones adecuadas en la I.E</li> <li>8. Adecuado ambiente laboral.</li> <li>9. Libertad para la realización del trabajo.</li> <li>10. Satisfacción de trabajar en la I.E</li> <li>11. Innovación para mejorar el trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Siempre</li> <li>4. A menudo</li> <li>3. Algunas veces</li> <li>2. Raras veces</li> <li>1. Nunca</li> </ol>

<p>interpersonales, por ello el clima de las organizaciones es característico de cada una de ellas.</p> <p><i>Teorías de administración</i> Reinaldo O da Silva Editorial THOMSON INTERNATIONAL pág. 397</p>	<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b> Está demostrado que trabajar en equipo aumenta el desempeño de los empleados e incrementa su motivación. Trabajar en equipo implica adquirir una serie de habilidades, como manejo de reuniones, comunicación interpersonal, aprendizaje en equipo, manejo de conflictos, entre otras. Además trabajar en equipo significa valorar la diversidad de estilos de las personas. Nos encanta trabajar con personas parecidas a nosotros, y nos alejamos de aquellas que tienen estilo diferente. <i>El camino del líder; David Fishman</i> <i>Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)</i> <i>El Comercio año2000. Pag.77</i></p>	<p>12. Trabaja empáticamente con los demás 13. Tiene capacidad para trabajar bajo presión 14. Desarrolla habilidades y destrezas 15. Da oportunidad a los demás 16. Demuestra responsabilidad 17. Solicita apoyo para mejorar su desempeño. 18. Mantiene equilibrio en su conducta ante situaciones extremas.</p>	
	<p><b>RELACIONES HUMANAS</b> Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales. Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan. El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización. <i>Introducción a la teoría general de la administración (séptima edición) Idalberto Chiavenato; Mc Graw Hill 2006; pag.100</i></p>	<p>19. Su trato es amable 20. Es empático en situaciones de conflicto 21. Tiene control emocional 22. Tiene buenas relaciones interpersonales 23. Muestra conductas coherentes y adecuadas 24. Demuestra discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del grupo. 25. Mantiene una actitud positiva al interrelacionarse con los demás. 26. Manifiesta respeto por todos los miembros del grupo.</p>	

**MATRIZ DE INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N° ITEMS	PESO	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACION
<b>Liderazgo directivo</b>	<b>Gestión pedagógica</b>	1. Interés por el aprendizaje de los alumnos	25 %	10	1. El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.	5. Siempre 4. A menudo 3. Algunas veces 2. Raras veces 1. Nunca
		2. Fomento del mejoramiento de la enseñanza.			2. El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	
		3. Reconocimiento del desempeño docente.			3. El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.	
		4. Motivación para mejorar el desempeño docente.			4. El director motiva siempre para logra el mejor desempeño de los docentes.	
		5. Cumplimiento eficaz de la función docente.			5. El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.	
		6. Toma de decisiones.			6. Toma decisiones acertadas para el mejoramiento de la I.E	
		7. Promoción del trabajo en equipo.			7. El director promueve el trabajo en equipo.	
		8. Logro del compromiso docente para mejorar la enseñanza.			8. Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	
		9. Logro de resultados y objetivos pedagógicos.			9. El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en su gestión.	
		10. Promoción de la innovación y capacita			10. El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento de la I.E	
	<b>Gestión institucional</b>	11. Clima organizacional	20 %	8	11. El director mantiene un adecuado clima organizacional en la institución educativa.	
		12. Comunicación horizontal			12. El director generalmente demuestra una comunicación horizontal.	
		13. Solución de conflictos			13. El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.	
		14. Existencia y aplicación del PEI y PCI			14. La institución educativa tiene y aplica el PEI y PCI	
		15. Promoción de una cultura institucional innovadora			15. El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia	
		16. Relaciones con los padres de familia			16. El director crea una cultura institucional innovadora y orientada al éxito	

		17. Cumplimiento de las normas y reglamentos	<b>20 %</b>	<b>10</b>	17. El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.	
		18. Colaboración y participación del docente			18. El director fomenta y logra La colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas	
		19. Eficacia y eficiencia en sus funciones			19. El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.	
	20. Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos	20. El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.				
	21. Actualización y capacitación del director	21. El director se actualiza y capacita permanentemente.				
	22. Satisfacción por la gestión del director	22. Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.				
	23. Respeto y apoyo a los docentes	23. El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.				
	24. Conocimiento y capacidad directiva.	24. El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.				
	25. Responsabilidad y laboriosidad directiva	25. El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones				
	26. Administración de los recursos humanos y materiales	26. El director administra adecuadamente los recursos humanos y materiales de la institución para una mejora educativa.				
	<b>Gestión administrativa</b>	27. Permisivo	<b>15 %</b>	<b>8</b>	27. Permite que hagamos las cosas como mejor nos parezca.	
		28. Democrático			28. El director genera confianza entre sus docentes	
		29. Autoritario			29. Pone en práctica las sugerencias dadas por los docentes.	
		30. Paternalista			30. Destaca la importancia de un buen ambiente centre los miembros de la I.E.	
					31. Impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos.	
					32. El director toma decisiones en nombre del grupo	
					33. Hace favores personales a los personas con	

					quienes trabaja.	
					34. Defiende al docente en conflicto aunque esto le genere problemas.	
	<b>Satisfacción laboral</b>	1. Reconocimiento a la labor desempeñada.	<b>20 %</b>	<b>10</b>	1. El director reconoce la labor desempeñada por los docentes	
		2. Solución de problemas de manera eficaz.			2. El director solucionas los problemas de manera eficaz	
		3. Ideas innovadoras			3. Reconoce las ideas innovadoras de los docentes	
		4. Ambiente alegre			4. Propicia un ambiente adecuado y alegre en su I.E.	
		5. Incentivación para realizar el a. Trabajo.			5. El director incentiva a los alumnos para realizar una buena labor	
		6. Satisfacción por el trabajo de los docentes y el director.			6. Los docentes están satisfechos con su trabajo	
		7. Instalaciones adecuadas en la I.E			7. La I.E. cuenta con instalaciones adecuadas.	
		8. Adecuado ambiente laboral		8. Existe un adecuado ambiente laboral.		
		9. Libertad para la realización del trabajo		9. EL director da libertad a los docentes para plantear nuevas estrategias de trabajo.		
		10. Innovación para mejorar el trabajo		10. Los docentes están motivados para mejorar e innovar en su trabajo		
	<b>Trabajo en equipo</b>	11. Trabaja empáticamente con los demás	<b>5 %</b>	<b>6</b>	11. Los docentes y el director trabajan empáticamente.	
		12. Tiene capacidad para trabajar bajo presión			12. Los docentes tienen capacidad para trabajar bajo presión.	
		13. Desarrolla habilidades y destrezas			13. Los docentes desarrollan diversas habilidades y destrezas.	
		14. Da oportunidad a los demás			14. El director da oportunidad a los demás	
		15. Demuestra responsabilidad			15. Los docentes demuestran responsabilidad en lo que se les delega	
		16. Mantiene equilibrio en su conducta ante situaciones extremas.			16. El director mantiene en equilibrio su conducta ante situaciones extremas	

<b>Relaciones Humanas</b>	17. Su trato es amable	<b>1 %</b>	<b>8</b>	17. El trato del director hacia los docentes es amable	
	18. Es empático en situaciones de conflicto			18. El director es empático en situaciones de conflicto	
	19. Tiene control emocional			19. El director posee control emocional ante situaciones difíciles	
	20. Tiene buenas relaciones interpersonales			20. El director tiene buenas relaciones interpersonales con los docentes	
	22. Muestra conductas coherentes y adecuadas			21. El director muestra conductas coherentes y adecuadas	
	24. Demuestra discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del grupo.			23. El director demuestra discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del grupo.	
	26. Mantiene una actitud positiva al interrelacionarse con los demás.			25. El director mantiene una actitud positiva al interrelacionarse con los integrantes de la comunidad educativa	
	28. Manifiesta respeto por todos los miembros del grupo.			27. El director mantiene respeto por todos los miembros de la I.E.	

## CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

### Presentacion

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar informacion referente a liderazgo directivo del director en la I.E. donde ud labora. Por ello rogaria a ud. Responder con sinceridad y honestidad, siendo las siguientes respuestas anonimas, coloque una (X) en el recuadro correspondiente de acuerdo a los siguientes enunciados.

1= Nunca	2= Raras veces	3 = algunas veces	4 = Muy a menudo	5 = Siempre				
<b>GESTION PEDAGOGICA</b>				1	2	3	4	5
1. El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.								
2. El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.								
3. El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.								
4. El director motiva siempre para logra el mejor desempeño de los docentes.								
5. El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.								
6. Toma decisiones acertadas para el mejoramiento de la I.E								
7. El director promueve el trabajo en equipo.								
8. Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.								
9. El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en su gestión.								
10. El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento de la I.E								
<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>								
11. El director mantiene un adecuado clima organizacional en la institución educativa								
12. El director generalmente demuestra una comunicación horizontal.								
13. El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.								
14. La institución educativa tiene y aplica el PEI y PCI								
15. El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia								
16. El director crea una cultura institucional innovadora y orientada al éxito								
17. El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.								
18. El director fomenta y logra La colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas								

<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>					
19. El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.					
20. El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.					
21. El director se actualiza y capacita permanentemente.					
22. Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.					
23. El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.					
24. El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
25. El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones					
26. El director administra adecuadamente los recursos humanos y materiales de la institución para una mejora educativa.					
<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>					
27. Permite que hagamos las cosas como mejor nos parezca					
28. El director genera confianza entre sus docentes					
29. Pone en práctica las sugerencias dadas por los docentes.					
30. Destaca la importancia de un buen ambiente entre los miembros de la I.E.					
31. Impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos.					
32. El director toma decisiones en nombre del grupo					
33. Hace favores personales a las personas con quienes trabaja.					
34. Defiende al docente en conflicto aunque esto le genere problemas.					

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### Presentacion

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar informacion referente a liderazgo directivo del director en la I.E. donde ud labora. Por ello rogaria a ud. Responder con sinceridad y honestidad, siendo las siguientes respuestas anonimas, coloque una (X) en el recuadro correspondiente de acuerdo a los siguientes enunciados.

1= Nunca	2= Raras veces	3 = algunas veces	4 = Muy a menudo		5 = Siempre		
<b>SATISFACCION LABORAL</b>			1	2	3	4	5
1. El director reconoce la labor desempeñada por los docentes							
2. El director solucionas los problemas de manera eficaz							
3. Reconoce las ideas innovadoras de los docentes							
4. Propicia un ambiente adecuado y alegre en su I.E							
5. El director incentiva a los alumnos para realizar una buena labor							
6. Los docentes están satisfechos con su trabajo							
7. La I.E. cuenta con instalaciones adecuadas.							
8. Existe un adecuado ambiente laboral.							
9. EL director da libertad a los docentes para plantear nuevas estrategias de trabajo.							
10. Los docentes están motivados para mejorar e innovar en su trabajo							
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>							
11. Los docentes y el director trabajan empáticamente.							
12. Los docentes tienen capacidad para trabajar bajo presión.							
13. Los docentes desarrollan diversas habilidades y destrezas.							
14. El director da oportunidad a los demás							
15. Los docentes demuestran responsabilidad en lo que se les delega							
16. El director mantiene en equilibrio su conducta ante situaciones extremas							
<b>RELACIONES HUMANAS</b>							
17. El trato del director hacia los docentes es amable							
18. El director es empático en situaciones de conflicto							
19. El director posee control emocional ante situaciones difíciles							
20. El director tiene buenas relaciones interpersonales con los docentes							

21. El director muestra conductas coherentes y adecuadas					
22. El director demuestra discreción en la resolución de conflictos o impases dentro del grupo.					
23. El director mantiene una actitud positiva al interrelacionarse con los integrantes de la comunidad educativa					
24. El director mantiene respeto por todos los miembros de la I.E.					

# Anexos

ANEXO 1

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD  
DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

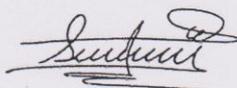
Yo, Dr. Wilbert Zegarra Salas, docente de la experiencia curricular de Asesoramiento y Elaboración de Tesis (AET); y revisor del trabajo académico titulado:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
MANCO II DE YUCAY - URUBAMBA 2018

De la estudiante: SAPACAYO GAMARRA MODESTO he constatado por medio del uso de la herramienta TURNITIN lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 23%, verificable en el reporte de originalidad del programa TURNITIN, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 01 de marzo del 2019



---

Dr. Wilbert Zegarra Salas  
Docente de Investigación UCV  
DNI: 23899890



Todas las fuentes

Coincidencia 1 de 5

- www.cimade.edu.mx Fuente de Internet: 3 UFA 1 %
- xa.yimg.com Fuente de Internet: 1 %
- www.ucongreso.edu.ar Fuente de Internet: 1 %
- www.scielo.org.ve Fuente de Internet: 1 %
- scielo.org.ve Fuente de Internet: 1 %
- virtual.urbe.edu Fuente de Internet: 1 %
- www.ugres Fuente de Internet: 1 %
- home.indes.co.cu 1 %

Excluir fuentes



Liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de la institución educativa Manco II de Yucay - Urubamba 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN

AUTOR:

Bs. Modesto Sapacayo Gamara

ASESOR:

Dra. Marmantillo Manga Rosa Elvira

SECCIÓN:

Educación e Idiomas



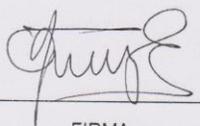
**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Yo MODESTO SAPACAYO GAMARRA identificado con DNI N° 24983443  
egresado del Programa Académico de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Escuela  
de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo ( ) , no autorizo ( ) la divulgación y comunicación  
pública de mi trabajo de investigación titulado  
"Liderazgo Directivo y el Clima organizacional en los docentes  
de la Institución Educativa Nanco II de Yucay - Uibamba  
2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según  
lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

\_\_\_\_\_



FIRMA

DNI: 24983443



Trujillo 23 de 02 del 20 19

