



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estilo de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional según los docentes de las Instituciones Educativas de la RED 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Pilar Delfina Narciso Ontiveros

ASESOR:

Dra. Doris Fuster Guillen

SECCIÓN:

Educación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PERÚ - 2018

Página del jurado

Dra. Mildred Ledesma Cuadros
Presidente

Dr. Héctor Santa María Relaiza
Secretario

Dra. Doris Fuster Guillen
Vocal

Dedicatoria

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Agradecimiento

A la Universidad Cesar Vallejo por su aporte a la obtención de nuestros logros académicos y su constante motivación en mejorar el nivel educativo en el Perú.

Al programa de maestría en Psicología Educativa de la Universidad Cesar Vallejo que nos permitió culminar nuestros estudios y escalar un peldaño más en nuestra carrera magisterial, ala Dra. Doris Fuster Guillen, por su acertada orientación en la construcción de la tesis.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Pilar Delfina Narciso Ontiveros, estudiante del Programa de Maestría en la Sección de Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 04342254, con la tesis titulada “Estilo de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional según los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014”.

Declaro bajo juramento que:

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

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

Lima, mayo del 2015

Pilar Delfina Narciso Ontiveros

DNI N° 48641194

Presentación

Señores miembros del jurado

Ponemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “Estilo de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional según los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014”, con la finalidad de determinar la relación que existe entre la variable Estilo de liderazgo del director y la variable clima organizacional según los docentes de las II.EE de la red 6 de la UGEL 06 del distrito de Vitarte.

Con lo cual cumplimos con lo exigido por las normas y reglamentos de la Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado de magister en educación, con mención en Administración de la Educación. La presente investigación constituye una contribución en el contexto de la función pedagógica en vista que el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional no solo elevan el desempeño docente sino que también brinda elementos actitudinales en la función de enseñanza. Definitivamente estamos convencidos de que el papel del director es decisivo en el desempeño del docente ya que un docente comprometido y satisfecho logra trascendencia, no solo con sus colegas sino también con sus estudiantes. Es en este marco situacional se presenta esta investigación, cuyo objetivo es determinar la relación entre la variable 1 y variable 2, con la finalidad de contribuir con la formación integral de los educandos. El documento consta de seis capítulos que se rigen por el reglamento de elaboración de tesis de la EPG UCV: el primero se plantea y describe el problema de investigación, en el segundo, se presentan las bases teóricas que fundamentan este estudio; en el tercer, en el cuarto capítulo, se describe la metodología empleada y el quinto son los resultados obtenidos. Seguidamente, en el sexto capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones para concluir con la presentación de las referencias bibliográficas y los anexos. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción	
1.1. Antecedentes	16
1.2. Fundamentación científica, técnica	22
1.3. Justificación	46
1.4. Problema	47
1.5. Hipótesis	49
1.6. Objetivos	50
II. Marco metodológico	
2.1. Variables	52
2.2. Operacionalización de variables	53
2.3. Método	54
2.4. Tipo de estudio	55
2.5. Diseño	55
2.6. Población, muestra y muestreo	55
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
2.8. Métodos de análisis de datos	61
2.9. Aspectos éticos	61

III. Resultados	65
IV. Discusión	88
V. Conclusiones	91
VI. Recomendaciones	93
VII. Referencias	94
Anexos	101
Anexo 1. Artículo científico	
Anexo 2. Instrumento	
Anexo 3. Matriz de consistencia	
Anexo 4. Validaciones	
Anexo 5. Base de datos	

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1.	Operacionalización de la variable de estilo de liderazgo	53
Tabla 2.	Operacionalización del clima organizacional	53
Tabla 3.	La población está constituida por las instituciones educativas de la red 06 de la Ugel 06	56
Tabla 4.	Distribución de la muestra de la de las I.E de la red 06 de la UGEL 06 del distrito de Ate – Vitarte.	56
Tabla 5.	Baremos de las variables	59
Tabla 6.	Fiabilidad de los instrumentos	60
Tabla 7.	Estilo de liderazgo predominante según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	63
Tabla 8.	El liderazgo directivo autoritario según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014	64
Tabla 9.	El liderazgo directivo democrático según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	65
Tabla 10.	El liderazgo directivo liberal según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	66
Tabla 11.	Estructura del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	67
Tabla 12.	Recompensa del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	68
Tabla 13.	Relaciones del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	69
Tabla 14.	Identidad del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate –	

	Vitarte 2014.	70
Tabla 15.	Cooperación del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	71
Tabla 16.	Responsabilidad del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	72
Tabla 17.	Conflictos del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	73
Tabla 18.	Estándares del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	74
Tabla 19.	Desafío del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	75
Tabla 20.	Clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	76
Tabla 21.	El liderazgo directivo autoritario y el clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	77
Tabla 22.	El liderazgo directivo democrático y clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	78
Tabla 23.	El liderazgo Liberal y el clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	79
Tabla 24.	Prueba de normalidad de los datos	80
Tabla 25.	Prueba de la correlación de Spearman de los estilos de liderazgo y clima organizacional	81
Tabla 26.	Prueba de la correlación de Spearman	82
Tabla 27.	Prueba de la correlación de Spearman	84
Tabla 28.	Prueba de la correlación de Spearman	85

Índice de figuras

		Pág.
Figura 1.	Estilo de liderazgo predominante según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	63
Figura 2.	El liderazgo directivo autoritario según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	64
Figura 3.	El liderazgo directivo democrático según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	65
Figura 4.	El liderazgo directivo liberal según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	66
Figura 5.	Estructura del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	67
Figura 6.	Recompensa del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	68
Figura 7.	Relaciones del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	69
Figura 8.	Identidad del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	70
Figura 9.	Cooperación del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	71
Figura 10.	Responsabilidad del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	72
Figura 11.	Desempeño docente según docentes de las Instituciones	

	Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	73
Figura 12.	Estándares del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	74
Figura 13.	Desafío del clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	75
Figura 14.	Clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.	76
Figura 15.	El liderazgo directivo autoritario y el clima organizacional	77
Figura 16.	El liderazgo directivo democrático y clima organizacional	78
Figura 17.	El liderazgo Liberal y el clima organizacional	79

Resumen

La presente investigación tiene el objetivo de determinar determina el estilo de liderazgo del director predominante relacionado al clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014, para lo cual planteó la siguiente hipótesis: El estilo de liderazgo del director predominante relacionado al clima organizacional es el líder democrático según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014

La investigación es de tipo sustantiva el diseño es no experimental del sub tipo de diseño correlacional, se usó para el muestreo no probabilístico para seleccionar muestra de 120 docentes de las diferentes Instituciones Educativas de la red 06 de la UGEL N° 06 de Ate vitarte; a quienes se les aplicó dos cuestionarios, para medir el estilo de liderazgo del directo y el clima organizacional las cuales fueron elaborados, se emplea el estadístico de Alfa de Cronbach para la confiabilidad por que el instrumento es de escala ordinal. Los resultados fueron determinados con el coeficiente Rho de Spearman, el cual nos permite afirmar que existe una relación inversa y significativa entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el clima organizacional, que a mayor estilo autoritario mayor clima organización en las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014, quien nos lleva a concluir que no existe un buen estilo de liderazgo directivo entonces a menor clima organizacional en los docente no les permitirá realizar mejor los trabajos del día a día.

Palabras claves: Estilo de Liderazgo y Clima organizacional.

Abstract

This research aims to determine determines the predominant leadership style of the principal related to the organizational climate as teachers of educational institutions of the Red 6, UGELs 06 Ate - Vitarte 2014, for which it raised the following hypothesis: The style of Director predominant leadership related to organizational climate is participative leader as teachers of educational institutions of the Red 6, UGELs 06 Ate - Vitarte 2014

The research is substantive type design is not experimental sub type of correlation design was used for non-probability sampling to select sample of 120 teachers from different educational institutions of the network 06 UGEL No. 06 Ate; who were administered two questionnaires to measure the direct leadership style and organizational climate which were made, the Cronbachs alpha statistic for reliability that the instrument is used ordinal scale. The results were determined with the Rho Spearman coefficient, which allows us to affirm that there is an inverse and significant relationship between the authoritarian leadership style of the principal and the organizational climate, which most authoritarian style greater climate organization in Educational Institutions Red 6, UGELs 06 Ate - Vitarte 2014, who leads us to conclude that there is a good leadership style of management then to lower organizational climate in the teacher did not allow them to better carry out the work of the day.

Key words: Leadership style and organizational climate.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

Nacionales

Magan (2011) sustentó la tesis titulada “ *Los estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas estatales del nivel secundaria de la tercera etapa del distrito de Villa el Salvador UGEL 01 – 2011*” cuyo objetivo fue: determinar los estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas estatales del nivel secundaria de la tercera etapa del distrito de Villa el Salvador UGEL 01 – 2011; el diseño utilizado fue descriptivo - correlacional de corte transversal, se trabajó con una muestra de 61 docentes y 309 alumnos, concluyendo que queda demostrado que las dimensiones en la institución educativa dan como resultado un estilo transformacional y democrático, Según los resultados se ha establecido que el estilo de liderazgo de los directivos que repercute más en el clima organizacional es el estilo autoritario en el desarrollo negativo ante el clima organizacional, el estilo más óptimo del liderazgo para desarrollar un clima organizacional adecuado es el estilo transformacional. Lo antes mencionado coincide con las variables de la presente investigación, en la cual menciona la problemática que viene ocurriendo en las instituciones educativas, la falta de un buen liderazgo de los directores ya que en su mayoría son directores autoritarios a consecuencia de ello existe una desorganización y un clima desagradable la cual no permite cumplir con los objetivos planteados.

Montalvo (2010) presentó la tesis titulada “*El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL 15 de Huarochirí – 2008*”. Concluyéndose que la existencia del desempeño y el clima relacional se ha dado a través de un diseño descriptivo en la realización de la investigación teniendo como muestra a 15 instituciones educativas del nivel secundario con las características homogéneas.

Demostrado la percepción del desempeño y el clima nacional a través de las evidencias de los un 21% que genera la percepción del desempeño en un nivel alto a través de los docentes.

La correlación de las variables y dimensiones anide iniciado según los encuestados un estilo moderado a través del ambiente laboral con los docentes y directores, observando así una evidencia que expresa la relación en un 62%. Este antecedente en mención se relaciona con la presente investigación ya que en la mayor parte de nuestras instituciones educativas del país no hay un buen clima organizacional de parte de los directores y por ende el docente por su incomodidad y desacuerdo no cumplen con lo establecido y su nivel de desempeño no es adecuado.

Bautista (2012) en su investigación titulada “ *Los estilos de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana 2012*” cuyo objetivo fue : determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo del director y el clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana 2012; el diseño empleado en esta investigación fue correlacional de corte transversal, se trabajó con una muestra de 78 docentes.

Las conclusiones fueron: Los estilos de liderazgo del director con 87 % se relacionan significativamente con el clima organización desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primario en la institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana, El 79 % de los estilos de liderazgo se relacionan sistemáticamente con la “ estructura “ del clima organizacional desde la percepción de los docente en los niveles de inicial y primaria de la institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana debido a que los directores ejecutan una política de guía, apoyo, coordinación, orientación de mentor, arcando las pautas para lograr objetivos organizacionales, El 90 % del estilo participativo tiene un vínculo con las relaciones humanas del clima organizacional desde la percepción de los docente en los niveles de inicial y primario porque los directores generan con mejor audacia este tipo de estilo a través de sus actitudes empáticas que desarrollan una comunicación eficaz asertiva, donde se promueve la democracia, solidaridad, trabajo en equipo y

óptimas relaciones humanas, El 95 % de los docentes encuestados expresan que perciben que el director les brinda un ambiente de trabajo grato con buenas relaciones humanas donde predomina consenso y la formación de cada maestro para que enriquezca su aporte, en la variable clima organizacional apreciamos que el 99 % de los docentes encuentran un contexto de trabajo laboral donde existe una estructura clara en sus políticas, metas de trabajo, un clima que promueve espíritu de equipo se reconoce el talento se lo forma entrena motiva hacia la pasión por la excelencia con políticas de incentivo que buscan la superación máxima e integración del docente . Concluyendo que se ha logrado evidenciar un clima basado en el aprender aprender constante. El antecedente en mención realiza el mismo estudio del presente trabajo en la cual el alto compromiso del director es indispensable para obtener un buen clima organizacional en las instituciones educativas, ya que el líder promueve el espíritu de equipo en busca de la superación e integración de los docentes a su vez de las instituciones educativas.

Castillo (2013) sustentó la tesis titulada " *Estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas en el nivel primario Edelmira del Pando, colegio de varones y el INEI*" cuyo objetivo fue: Edelmira del Pando, colegio de varones y el INEI; el diseño empleado es correlacional, se trabajó con una muestra de 153 docentes, las conclusiones fueron: En cuanto a la hipótesis general planteada, los estilos de liderazgo del director tienen relación significativa por la relación que se tiene instituciones educativas mediante el clima organizacional en las entidades públicas de nivel primario Edelmira del Pando, colegio de varones y el INEI, efectivamente, hay una relación estadísticamente significativa entre estas variables. Hay un mejor clima organizacional, que el clima de la organización es muy importante indicar para poder ejercer una mejor eficacia en el entorno de liderazgo adecuado, adoptando estilos ante situaciones y el desarrollo cultural propio de cada unidad como punto objetivo en la vinculación de cada miembro. Aplicando así el incremento y la identificación para obtener mejores resultados en la práctica y si en el mejor participación de una manera mancomunada ante cualquier situación o decisión fundamental que se tome ante un buen clima organizacional, perfil del comportamiento directivo y las relaciones

humanas, se encuentran significativamente relacionados, nos permite también afirmar que a un buen comportamiento directivo habrá mejores relaciones humanas. El antecedente mencionado contribuirá a la presente investigación ya que se está trabajando con las mismas variables. El director como líder de la institución educativa debe aplicar apropiadamente a través de la participación en poder identificar para incrementar el liderazgo en los docentes para obtener un buen clima organizacional.

Flores (2014) sustentó la tesis titulada "*El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*" cuyo objetivo fue: estos estilos orgánicos analizados a través de estudios que definen el trabajo como la relación de las variables en el proceso de investigación; el diseño utilizado corresponde no experimental – correlacional; se trabajó con una muestra de 120 docentes, concluyendo se de los docentes realiza un esfuerzo por ejercer el liderazgo transformación al, manifestando así los rasgos que predominan a través de los estilos representados en la institución o colegio al realizar su comparación de la muestra designada.

De ello se concluye que el estilo de liderazgo que ejerce el director influye de manera positiva o negativa en los docentes en la cual es de gran importancia desempeñar un buen estilo de liderazgo para trabajar mancomunadamente en la toma de decisiones para obtener un buen clima organizacional y así lograr las metas propuestas.

Concluyéndose ent una influencia en las instituciones a través del liderazgo transformacional debido a la eficacia en el Consorcio a en Lima Norte, teniendo una afirmación que determina la influencia en las instituciones a través de la prueba de hipótesis en el cual nos indica que liderazgo influye en la eficacia segunda dimensión institucional teniendo como resultado un $P=0,000$ En cuanto a esta investigación podemos mencionar de eficaz influye en el estilo de liderazgo que realiza el director en la institución, capacidad y logros de los objetivos propuestos en la institución educativa ya que un buen liderazgo se refleja en los resultados obtenidos en los docentes y estudiantes.

Internacionales

Montserrat (2009) sustentó la tesis *“El clima institucional en una institución pública de educación superior”* cuyo objetivo fue: Evaluar el clima organizacional de una institución pública de educación superior por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer para detectar los factores prevaletentes en la organización; el diseño utilizado es de tipo correlacional; se trabajó con una muestra de 111 trabajadores del área administrativa académica de una institución pública de educación superior; los resultados de la investigación fueron : los resultados de la investigación arrojaron que en general los trabajadores tienen una buena percepción de la IPES. Sin embargo, se detectó que los trabajadores tienen una percepción regular del clima en las variables recompensa y conflictos. Esta investigación nos plantea que la variable clima organizacional tiene influencia en el desempeño y productividad de los docentes ya que las dimensiones de recompensa y conflictos no se están trabajando correctamente en las instituciones públicas de educación superior.

Leomary (2012) realizó una investigación titulada *“Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio Mara”* cuyo objetivo fue: analizando a los directivos pertenecientes al municipio de mala en relación al liderazgo y al clima organizacional.; el diseño utilizado corresponde a descriptiva - no experimental, se trabajó con una población censal la muestra fue menor que 100, las conclusiones de la investigación fueron:

En las instituciones del municipio se han descrito los climas a través de su relevancia autoritaria y la ausencia de los grupos de directores que consultan las características del clima organizacional como condición del trabajo que permite fortalecer los indicadores en las incidencias de la organización. Estas intervenciones han podido garantizar una relación de motivación en los directivos, para poder generar un mejor desarrollo afectivo y a la vez dar soluciones ante cualquier situación o conflicto de manera equilibrada en la organización y asegurar establecimientos de acuerdos asertivos.

Los estilos atienden mucho a la contestación de las presidencias y órdenes autocráticos, representado por la iniciativa personal de aquellas relaciones interpersonales, evadiendo cualquier inconveniente ante directivos liberales, sujetos en aquellos asuntos administrativos.

Al establecer en las instituciones la relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional, lleva la presencia autocrática la disminución de estos aspectos del conflicto y a la vez de integración en la permanencia afectiva en el clima organizacional. Acuerdos en el estudio de las instituciones para poder generar un buen clima que sea necesario en mejorar la organización de estudio. En la presente investigación el estilo de liderazgo que dificulta la permanencia de un buen clima organizacional es el liderazgo autoritario ya que se basa en el cumplimiento y las características de las órdenes, cual genera conflictos, desmotivación, integración y una mala comunicación entre el director y la comunidad educativa.

Torres (2010) presentó la tesis titulada "*Los estilos de liderazgo del colegio Acrópolis S.A y su influencia en el clima organizacional*" México. 2010" cuyo objetivo fue: determinar los estilos de liderazgo del colegio Acrópolis y su influencia en el clima organizacional; el diseño utilizado es Cuantitativo, no experimental. Descriptiva, Correlacional, fueron: Los resultados de la investigación de las estructuras laborales de la sociedad y en especial la de las escuelas, demandan habilidades, conocimientos, trabajo en equipo y destrezas en el desarrollo de los objetivos que se quieren lograr, es por ello que lo que afecte a uno de los componentes del grupo puede llegar a influir en toda la organización, afectando a su vez a los beneficiarios de ésta, es decir, a los alumnos y padres de familia. El estudio permite obtener nuevos conocimientos acerca de las relaciones entre liderazgo y clima organizacional, que se genera en el colegio Acrópolis, tiene incidencia en el desempeño y productividad de los profesores y por ende en los alumnos, En este sentido esta investigación adquiere relevancia pues permitirá tener un diagnóstico de la escuela con respecto a estas variables, a través del análisis. En el antecedente mencionado es de gran importancia para todas las instituciones ya que en la mayoría de ellas no se desarrolla un buen

clima organizacional puesto que no se emplea correctamente el estilo de liderazgo lo cual influye en la productividad, comportamiento y desempeño de toda la comunidad educativa.

Aguilera (2011) realizó *el estudio del clima de trabajo y el liderazgo las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*, con el objetivo de establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación creando futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas, sobre liderazgo y otro sobre clima, las principales conclusiones de este estudio son:

Se ha podido identificar cuáles son los términos de satisfacción entre los docentes y a la vez formular un esfuerzo extra de manera positiva ante los empleados, generando así cualquier rechazo a la parte pasiva y eludiendo la responsabilidad de cualquier líder a la hora de tomar cualquier decisión.

1.2. Fundamentación científica y teórica

Definición de estilos de liderazgo

Según Fiedler (1984) refiere que el liderazgo "es parte de la administración, pero no toda de ella. El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos". (p. 63)

Asimismo Chiavenato (2006) manifiesta que el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (p. 324)

Al mismo tiempo Davis (2003) manifestando lo siguiente:

Estos trabajos han influido demasiado para el logro de los objetivos, identificar de manera crucial los elementos importantes

y voluntarios en las empresas, modo por el cual la orquesta y los músicos permanecen líderes en el desarrollo de sus actos. (p. 96)

Según Davis, (2000) manifestó “estilo de liderazgo es considerado como el conjunto total de acciones del liderazgo, tal como es percibido por los empleados, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas” (p. 38).

Asimismo Goleman (1996) menciona que:

Estas situaciones dependen mucho del momento que elija la otra persona. Este desequilibrio a través del estilo que sea utilizado, enriquece al otro porque deja sin efecto los resultados no consiguen del estilo de la otra persona. (p. 53)

Se sugiere que el líder debe estar en contacto con su personal día tras día, ya sea mediante recorridos rutinarios por las áreas de trabajo y demostrar interés prioritario por la situación de las personas que integran el grupo brindándole la confianza, motivación para así aumentar el compromiso mediante reuniones informales, para así conocer más a su personal, organización debe elegir un liderazgo dependiendo de cada situación y momento ideal.

Por otro lado Kurt (1939, p. 125) refiere que “Los estilos de liderazgo son situacionales, es decir que dependiendo de cada situación y momento lo ideal es que el líder elija uno u otro”. Establecen que el liderazgo directivo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la organización.

Teorías que sustentan los estilos de liderazgo

Enfoque de rasgos

Por iniciar de las personas en su naturaleza poseen diversas características. Al respecto Tannenbaum, Weschler, y Hassarik (1993):

Estas características o rasgos se proporcionan a través de la entrevista para obtener sus características psicológicas y físicas en la conducta del individuo. Quedando demostrado la atención de los atractivos físicos y de confianza en la persona que es muy dominante y a la vez extrovertida de manera sensitiva hacia los demás. (p. 36)

Según Stogdill citado por Lowne (2004) “Las investigaciones psicológicas que han revisado esta aproximación al tema están de acuerdo en que la medición de los factores de personalidad no han demostrado ser muy útiles para la elección de líderes”. (p. 203)

Enfoque conductual

Estos términos serán de manera casual e innata sobre el estudio de liderazgo ante un enfoque de entrenamiento por parte del líder. Al respecto Kilpatrick (1991) afirma que su:

Su preocupación básica es distinguir los estilos más eficaces. Se entiende por eficacia la productividad de los miembros del grupo y su satisfacción. Por estilo se entiende la conducta (habitual) de un individuo cuando dirige las actividades de un grupo hacia objetivos compartidos. (p. 46)

Este enfoque pone ya en relación a los líderes con los procesos del grupo, pero el proceso de influencia se enfoca unilateralmente sobre el líder. Por otro lado la noción de «estilo» sugiere que los líderes siempre se comportan del mismo modo con todos los miembros del grupo.

Enfoque situacional

A continuación se presenta la existencia de varias teorías en función a las variables y la relación sobre la conducta y la eficacia del líder.

El modelo de contingencia (Fiedler)

Fiedler (citado por Chamorro 2005) “fue el primero que propuso relaciones de contingencia en el liderazgo. Considera que el agente es el líder (variable independiente) y su influencia depende de elementos situacionales (variables moduladoras)” (p. 39).

Estos resultados demuestran la situación y control que proporciona ante los subordinados, mediante un orden en la importancia que determina la manera favorable que los miembros y el líder se relaciona, las tareas efectuadas en su estructura, el poder que tiene sobre la posición destinada en el líder.

La expectativa en teoría (House)

Según Chamorro (2005) “El papel del líder consiste en proporcionar a los subordinados el apoyo suplementario que no encuentran en el ambiente para que aumenten su motivación (clarificación de expectativas), obtengan las recompensas (metas) y se sientan satisfechos” (p. 39).

Principios del estilo de liderazgo

La Rosa (2002, p. 32) refiere que “la ampliación genera una conducta de la forma tradicional que los directivos aplican estos principios ante un liderazgo que ellos lo consideran excelente”, manifestando a continuación:

Mejor la acción de poder ejecutar un exceso a través de la planeación “parálisis por exceso de información y preparación”. La superación y el conocimiento de la a través de los atributos que están comprendidos en el líder, fortalecer y mejorar de manera constante. Se considera que un líder con acción es aquel que implica a su personal a la acción a romper las limitaciones, explorando nuevas posibilidades de desarrollo y crecimiento para mejorar, fortalecer y generar un cambio en la organización.

El conocimiento de realizar esta labor será de una manera específica, teniendo técnicos y administrativos que refuerza este apoyo eficientemente ante los subalternos. Se sostiene que un líder eficiente utiliza su ampliando el conocimiento de una manera general a través de las obligaciones contrarias en el cual tiene que aprovechar al máximo los recursos disponibles para obtener los resultados deseados para su organización.

Esta acción se afecta de una manera profesional porque desarrolla en el individuo el liderazgo a través del incremento en su capacidad, aceptando los errores y dejar atrás cualquier percance ante sus subalternos. Se menciona que los mejores líderes y profesionales son aquellos que asumen la responsabilidad por todo lo que ocurre en su organización, un líder debe ser consciente de la influencia que tienen sobre las demás personas.

Unidad y consistencia

Estas habilidades que posee el líder, serán a través de la calidad y rendimiento como motor creador y excelente, por promover y participar en el mejoramiento continuo y personal de la institución.

Se concluye que un líder para lograr la calidad y éxito en una organización actúa con los recursos emocionales de la organización, con valores, compromisos y aspiraciones, hace sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, inspira confianza y a su vez reconocen sus altos niveles de realización, mostrándoles como contribuye su trabajo en el logro de las metas.

Interés por el negocio. Se adiciona el interés de la producción y el negocio en la búsqueda del logro a través de lo esencial que vine ser la excelencia para poder maximizar el rendimiento. Es muy importante que las personas tengan un interés en el negocio y alaveses entre el poder defender los logros. Se es consciente que el líder debe tener la capacidad de establecer metas y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla en caso de que ocurra dificultades debe plantear soluciones productivas para la empresa.

Conducta ejemplar. Hay que buscar ejemplos de líderes que nos escribimos orgullo y a la vez contribuyan contra la existencia y el respeto de los subordinados.

Se considera que el líder es un ejemplo a seguir porque es una persona que inspira confianza por su manera de actuar, por sus ideas y porque saben que estás dispuesto siempre a dedicarles tiempo para apoyarles. De lo antes mencionado se plantea que un líder debe mostrar una gran dedicación al trabajo ya que muchas familias depende de él, por ende las decisiones que tome deben ser en bienestar de la organización y asimismo debe reconocer los aciertos de sus empleados, brindarles la confianza y motivarlos para realizar un buen trabajo dentro de la organización en bienestar de toda la organización.

Información a sus subalternos y colaboradores. El deseo de una empresa es tener una iniciativa creativa a través de sus subordinados y son manejados a través del líder teniendo así una iniciativa productiva y espíritu de cuerpo para poder atender el mejoramiento y desempeño de trabajo.

Por lo antes mencionado podemos decir que el líder tiene la responsabilidad de comunicar a su grupo de trabajo que es lo que se quiere alcanzar para que el grupo permanezca en una misma dirección, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos planteados por la organización.

Formación de sus subalternos como un equipo. Para poder desarrollar un mejor grado de instrucción, se debe de encaminar un a través de la disciplina y eficaz como requerimiento en el escrito moral del trabajo grupal. Se considera que el jefe debe dar las pautas de cómo se debe desarrollar nuestro trabajo y que funciones debemos cumplir dentro del grupo de trabajo para realizar nuestros trabajo de manera óptima.

Dimensiones de los estilos de liderazgo

Según nuestro trabajo de investigación hemos tenido por conveniente tener en cuenta como dimensiones de los estilos de liderazgo a tres tipos de liderazgo.

Líder autoritario

Según Kurt (1939) un líder autoritario:

Liderazgo autoritario: Los estilos autoritarios de mando son aquellos en el que el jefe o cualquier otro supervisor imponen sus puntos de vista sin tomar en cuenta la opinión de sus colaboradores. Se expone que un líder autoritario muestra actitudes donde deciden por sí solos todas las actividades o tareas a realizar, es decir, ellos son quienes toman todas las decisiones, organizando y distribuyendo, incluso, las actividades, permaneciendo distantes al grupo de docentes, padres de familia y alumnos en su realización y evaluando de forma individualizada. (p. 125)

Líder democrático

Según Kurt (1939) un líder democrático:

Es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo, se refiere a la actitud de la autoridad que busca la intervención de los colaboradores en la resolución de los problemas y en la toma de decisiones. Se manifiesta que el líder democrático es aquel que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine a su vez también brinda la oportunidad para que los demás evolucionen y se realicen. Personalmente, proporciona todas las condiciones para que el grupo funcione bien. (p. 126)

Líder liberal

Según Kurt (1939) un líder liberal:

Este estilo de dirección es aquel en el que el gerente o presidente de una empresa permite que sus colaboradores hagan las cosas conforme a sus técnicas y formas, siempre y cuando cumplan con sus resultados, la autoridad sólo interviene por excepción, por algún incumplimiento o violación de una norma. Se expone que el líder liberal se caracteriza por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones. Existe una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa sin importarle como se logre el objetivo si no que se haga bien. (p. 127)

Líder autoritario

Según Adair (1990) un líder autoritario:

Esta decisión es de suma importancia por la responsabilidad que tiene el líder en poder controlar al subalterno, en poder tomar decisiones importantes a través de una sólida posición que determina el control de la fuerza y obediencia en las decisiones, observando cuáles son las respuestas al respecto de las directrices. (p. 74)

Estos estilos destruyen en poco tiempo las críticas, más aún a través del compromiso que tiene la empresa con el equipo en la permanencia de personas que poseen talento. Se infiere que un líder autoritario es quien ordena y exige que se hagan caso a sus órdenes ya que considera que solo él tiene la razón y competencias para tomar decisiones importantes. Sus empleados requieren que alguien los guíe, les brinde confianza.

Líder democrático

Según Adair (1990) un líder democrático:

Permite las relaciones de cada miembro han quedado demostrado la particularidad de la situación que se realiza a través del gran manejo que posee el líder democrático, amparado en el conocimiento y la comprensión como es el fenómeno del liderazgo. (p. 75)

Según Goleman (1996) “Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido” (p. 53). Este estilo es recomendable para situaciones poco importantes que podamos delegar 100% y en las que el líder no quiera actuar. Sin embargo se espera la visión estratégica y determinación ante las situaciones importantes, por lo que será un estilo a utilizar puntualmente.

Asimismo Kurt (1939):

Esta participación del estilo democrático se da dentro de un grupo de personas que relacionan el diálogo y la confianza expresamente libre en razón a las actividades que posibilitan los deseos de cada uno de los integrantes de diversos grupos. (p. 125)

Por lo tanto se menciona que el 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”. Las relaciones interpersonales serán a través del afecto que se tiene en el grupo para poder resolver cualquier inconveniente pueda la, que ha demostrado que líder democrático alcanza el compromiso y el respeto a través del esfuerzo sincero hacia sus subordinados.

Se menciona que el líder democrático es aquel promueve el diálogo y prioriza la participación de todo el grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión y así lograr los objetivos propuestos.

Líder liberal

Según Adair (1990) un líder liberal:

El líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. (p. 76)

Según Kurt (1939):

Este estilo de dirección es aquel en el que el gerente o presidente de una empresa permite que sus colaboradores hagan las cosas conforme a sus técnicas y formas, siempre y cuando cumplan con sus resultados, la autoridad sólo interviene por excepción, por algún incumplimiento o violación de una norma. (p. 128)

Se expone que el líder liberal se caracteriza por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones. Existe una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa sin importarle como se logre el objetivo si no que se haga bien.

Características inherentes al liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico es un proceso

Anderson y Ackerman (citados por Chamoro 2005, p. 109) “Este fenómeno comprende la manera gradual del resultado en la conducción de un fin”. El liderazgo interior emprende el surgimiento de una organización conjunta, responsable ante la búsqueda de un producto que se obtiene por la participación de sus subordinados en una organización.

Involucradas líderes y la colaboración administrativa y personal

Para Chamoro (2005) en el liderazgo pedagógico:

Está función comprende la capacidad que conlleva el liderazgo de manera responsable. Descentralizando el logro eficaz en la organización y en el compromiso de tomar mejores decisiones para todos Y, como ya hemos anotado antes, la capacitación de todo el personal. (p. 113)

Por lo tanto, en una institución la relación entre los líderes y colaboradores tiene que ser muy estrecha, debe de existir una delegación de responsabilidades compartidas y un compromiso de cada uno de sus integrantes para el progreso de la institución.

Los líderes y colaboradores desarrollan propósitos previamente consensuados

Según Chamoro (2005) en el liderazgo pedagógico:

La aceptación del proceso activo se da a través del resultado en términos de discusión para tomar mejores decisiones. Propósito

que se relaciona en la cultura de organización y a la vez en acuerdo con la comunidad como punto de cohesión de la misión y visión. (p. 114)

El liderazgo y el consenso, siempre están de la mano cuando uno de ellos no está presente la cadena del funcionamiento adecuado de la empresa se rompe, el buen trabajo de la institución es producto de los acuerdos entre la escuela y su comunidad.

Vision pedagógico en la transformación en la pedagogía del lider

Para Chamoro (2005) en el liderazgo pedagógico:

La visión ha de ser producto de un proceso deliberado y consensuado entre líderes y colaboradores en el que convergen las imágenes mentales que cada uno de ellos tiene del futuro que desea para la organización, al tiempo que emergen las diferentes concepciones, valores y creencias sobre aspectos como los propósitos y la naturaleza de la organización, la naturaleza del ser humano, el rol de la familia y el estado, la enseñanza y el aprendizaje (en el caso de las instituciones educativas). Durante este proceso, las visiones compartidas tardan en emerger. Crecen como subproductos de esas interacciones de visiones individuales, las cuales al ser genuinamente compartidas permiten el gradual surgimiento de nuevas perspectivas. (p. 115)

La visión es muy importante en el liderazgo le permiten al líder a tener las actitudes como compromiso, alistamiento, acatamiento formal, y acatamiento a regañadientes. La visión periférica facilita la asimilación de posibles respuestas a la dirección de parte de los competidores y de otros sectores, directa e indirectamente implicados.

El Liderazgo pedagógico posibilita la construcción y transformación de la cultura.

Según Schein (1988) citado por Chamorro (2005):

La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes, son ellos quienes implantan y vigorizan la cultura. Cuando ésta se vuelve disfuncional se precisa de un liderazgo con una fuerte visión dinámica de ella, y que, además, posea una alta motivación y habilidad para intervenir sobre el proceso cultural impulsando los cambios que sean necesarios; de esta forma, se posibilita que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas. (p. 117)

Rasgos de los líderes y su relación con el liderazgo pedagógico

Rasgos personales

Valoración de sí mismo, para Golemman (2000) (citado por Chamorro, 2006, p. 178) el director- líder reconoce sus fortalezas y debilidades y se ríe de sí mismo. Es capaz de aprender las cosas que debe mejorar y admite de buen grado las críticas y el “feedback” constructivo. Sabe cuándo pedir ayuda y dónde debe centrar su atención para cultivar sus habilidades de liderazgo.

Confianza en sí mismo, Golemman (2000) citado por Chamorro, (2006, p. 178) el director - líder sabe asumir tareas complejas. Suele tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que le ayuda a destacar en el seno del grupo.

Autocontrol, Golemman (2000) citado por Chamorro, (2006, p. 178) se gestionan por parte del director la capacidad emocional en la gestión adecuada de emociones ante cualquier perturbación.

Adaptabilidad, de acuerdo con Golemman (2001) citado por Chamoro, (2005, p. 176) el director - líder es lo suficientemente flexible como para afrontar

nuevos retos, se adapta rápidamente a los cambios y no tiene problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos retos y realidades.

Rasgos motivacionales

Chamorro, (2005, p. 179) “Motivación logro, El/la directora/a - se orienta en aquellas tareas que tiene un alto nivel de ambición personal por ser difíciles y que impulsa el mejoramiento continuo”. Además, se caracterizan por ser inquietos, evitan la rutina lo que les conlleva a ser más innovadores.

Motivación de poder personalizado, Chamoro (2005, p. 175) “el/la directora/a- líder está motivado por conseguir el beneficio personal, conservar prestigio y reputación”. Trata de conseguir el máximo provecho personal de quienes trabajan con él/ella.

Motivación de poder social, El/la directora/a – líder está motivado por el servicio de los otros o de la institución en la que participa. El poder socializado está al servicio de altas metas para los otros u organizaciones y a menudo involucra el auto sacrificio en la consecución de tales fines. Involucra la dirección autocrática del líder a través de un estilo de dirección. Chamoro, (2005, p. 179)

Motivación de competencia, según Chamoro (2005, p. 180) el/la directora/a – líder motivado por la competencia muestra gran interés por conocer el entorno físico y social en el que se encuentra su centro educativo con el fin de aprender a conseguir del mismo lo que precisa y de tener éxito en las acciones que lleva a cabo.

Bases Teóricas del clima organizacional

Definición de clima organizacional

Representa la variedad de definiciones que se observa en aquel enfoque de clima organizacional que se manifestará a continuación:

Pettigrew (1977) se indicará a continuación:

Es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación. (p. 574)

Ouchi (1985) se pondrá en manifiesto las funciones y contenidos a continuación:

Consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia. (p. 49)

Según el desarrollador del concepto Schein, (1985), la define como:

Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende al solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que se ha trabajado lo suficiente para ser considerada válida y, entonces, puede ser enseñada a nuevos para la percepción correcta ante los problemas de los miembros al sentir una relación. (p. 8)

Leal (1991) al definir el clima organizacional dice:

De manera habitual ante cualquier característica de amenaza ante posibles oportunidades dentro de la organización, enfrentando problemas y a la vez vinculando las emociones de manera organizacional. Los fundadores han tenido que forjar bien nacimiento de la organización a través de los símbolos y

metáforas para poder alcanzar el éxito y dejar atrás los fracasos de la administración pasada. (p. 19)

Son las entidades sociales en el cual se desarrollan un clima organizacional de una manera propia, teniendo metas y objetivos alineados en la organización para tener la posibilidad de lograr el éxito y definiendo los problemas que enfrentan actualmente las organizaciones. También se puede entender que clima organizacional, como el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Según Schein (1985) manifestó lo siguiente:

Los paradigmas del clima organizacional de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada la empresa, por lo que un extranjero no podría realizar ante las condiciones propias de la cultura de cada país a través del estudio organizacional de las relaciones. (p. 85)

La organización se ve sustentada a través de las condiciones básicas que contiene el marco de valores que reflejan el comportamiento y el sentir en la organización.

Schein (1999) comento:

“El clima según el tiempo enfrenta la integración exitosa que acontece el lenguaje a través del desarrollo exitoso de una organización por las personas quienes laboran dentro de la empresa”. (p. 98)

Asimismo Litwin y Stringer (2008; p. 79) conceptualizan al clima organizacional como “un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que

son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación“

Se considera que de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

La taxonomía de Tagiuri

Taguri (1969, citado por el Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2006) puntualizó que lo “la manera en que un individuo lleva a cabo una tarea dada depende, por un lado, de qué tipo de persona es, y por otro, del contexto en el cual actúa” (p.7), manifestó lo siguiente en referencia al clima organizacional: “una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que (a) es experimentada por sus miembros, (b) influencia su conducta, y (c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización” (p.7).

La estructura se define como la prestación de características que tiene una institución debido a los materiales y las relaciones educativas sean estas inconsistentes o bajas. Estas características serán en las instituciones o centros de trabajo mediante materiales que estructura la organización.

Todas las personas tienen una presencia según el medio escolar donde han sido atribuidos los elementos y comportamientos por parte de los motivadores en este caso el director o los docentes mediante un comportamiento en la puntualidad. La relación que tienen los individuos en el sistema social, establece las variables de participación y la toma de decisiones en los cuales se puede vivir

en autonomía o democracia, considerando el liderazgo que establece en la comunidad.

Teorías que sustentan el clima organizacional

Estas opiniones por parte del investigador demuestran y afirman las teorías en aquellos enfoques teóricos atendiendo el clima institucional.

Las creencias y los valores que se relaciona a través de la disciplina y normas de control establecen un gran apoyo en la orientación de objetivos a la hora de apertura una innovación.

Modelo de Litwin y Stinger

Por su parte Litwin y Stringer (1968) definen clima como: “un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado”. Centro de Investigación y Servicios Educativos, (2007, p.8) y señalan, las características del modelo:

Estructura

Es el sentir del empleado debido a las presiones que percibe en los diferentes canales sea por su labor floja o informal.

Responsabilidad

Él es el propio jefe que toma las decisiones a través de los hechos concretos lo que es su trabajo.

Recompensa

El trabajo bien hecho que recompensado y la justicia es percibida a través del pago y promociones políticas.

Riesgo

La organización y el riesgo en el trabajo es un desafío que pone énfasis en la seguridad y ópera los cálculos dentro de una organización.

Calidez

Prevalece el trabajo a través de una atmósfera de sentimientos que son aceptados a través de la amistad o los grupos sociales.

Apoyo

Los empleados y gerentes perciben esta ayuda o apoyo desde arriba.

Estándares

Esta importancia del realizar un buen trabajo se da a través de los estándares y las metas trazadas sean personal o grupal según el desafío.

Según el desafío

Conflicto: la apertura los trabajadores y gerentes tienen opiniones y énfasis que buscan de poder escuchar diferentes opiniones.

Identidad: La compañía es aquella que logra un valor a través de la importancia del espíritu del trabajador en la compañía.

Teoría de sistemas de organización de Likert

Este comportamiento es asumido a través de las condiciones que afirman una reacción administrativa ante los subordinados. (Los servicios educativos y el Centro de investigación, 2008).

Estas características establecen la protección individual de una organización a través de las características:

Variables causales, la organización indica la evolución de los resultados a través de la estructura administrativa, actitudes y competencias en la organización a través de sus variables independientes.

VARIABLES INTERMEDIAS, están orientadas a poder medir la empresa según el estado interno, motivando las decisiones en la comunicación, siendo estas sumamente importantes en la constitución de procesos en la organización.

VARIABLES FINALES, surgen a raíz de las variables intermedias, obteniendo que se establezca oportunidades de producción en ganancias y pérdidas.

Estos factores influyen mucho en el desempeño de cada uno de los miembros de mesa la organización, percepción que se atiende a los factores (Centro de Investigación y Servicios Educativos, 2008).

Enfoque estructural y humanista del clima institucional, según Martín

Martín (1999), manifestó lo siguiente:

Manifestando el clima instruccional a través del pensamiento humanista estructural, manifestado por Martín expresa que las escuelas o estructuralistas: “el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual”. (p.25)

Atendiendo los factores estructurales pertenecientes a la escuela humanista: “el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización”. (p.26)

Este enfoque humanista tiene características en la organización porque influye mucho en los individuos en su comportamiento estructural. Éste factor decide la inclusión del afecto en la institución a través del personal que labora, por las características y las técnicas que se aplican siendo positivas o negativas según la forma del individuo.

Niveles del clima organizacional

Los elementos están dispuestos a diferentes niveles a través de la cultura realizada en la investigación según los acuerdos siguientes. Gonçalves, (1997).

Primer nivel: La relación contenido (significado) – forma (significante) que se establecen entre ellos

Esta característica deriva en la organización porque constituyen elementos y significados significantes, por sus creencias y contenidos a través de la manera expresiva o significantes de lenguaje y los héroes a través de sus creencias.

Segundo nivel: El carácter accesible o inaccesible con que se presentan

Estos contenidos forman parte de las creencias y valores que no son observados. Manteniendo solamente las normas o mitos que son accesibles al investigador.

Tercer nivel: Al observador o estudioso de la cultura

La organización tiene diferentes tipos de niveles culturales y criterios, teniendo una conciencia en la organización por ser inconsciente y por contar con una extensión categórica, porque no es observable sino también por la forma de los elementos contenidos en los enunciados.

Cuarto nivel: El grado de conciencia que los miembros de la organización poseen de los mismos

Las manifestaciones culturales como son los mitos y ritos, se encuentran ante una reflexión que determina la conciencia de cada sujeto a través de las técnicas proporcionadas en las manifestaciones expresivas de la cultura.

Dimensiones del clima organizacional

Estructura

Según Litwin y stringer (1983) citado por Tejada y Giménez (2007), la estructura:

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el

desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado (en el polo opuesto) (p. 212)

Por lo tanto esta dimensión haciendo una referencia coordinada en cuanto al nivel jerárquico y la posición distinta de los niveles por tener una composición orgánica y a la vez estructurada, plasmado en un organigrama.

La empresa asume en la organización en poder difundir las políticas y reglas que facilitan el mejor desarrollo y desempeño entre los trabajadores, dejando atrás cualquier rencilla negativa que perjudique el ambiente laboral en una organización. La empresa conformada de manera adecuada su estructura organizativa, inspirada en la convivencia de lo que conforman la comunidad.

Responsabilidad

Para Litwin y stringer (1983) citados por Tejada y Gimenez (2007), la responsabilidad:

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (p. 212)

Por lo tanto la autonomía guardas y la ejecución de actividades, estrechando una relación con los trabajadores. Independientemente al cargo se van desarrollando actividades que son cada día más importante y a la vez mantienen una idea de control en la sesión. Éste importancia se vincula con la autonomía y actividad en el compromiso para la obtención de mejores resultados.

Desafío

En cuanto a esta dimensión Litwin y stringer (1983) citado por Tejada y Gimenez (2007), manifestó que el desafío “corresponde al sentimiento que tienen los

miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos”. (p. 212)

Por lo tanto un desafío se presenta para poder lograr objetivos que promuevan el éxito de una manera sana y competitiva teniendo un clima de aceptación en la organización.

Relaciones

Para Litwin y stringer (1983) citado por Tejada y Gimenez (2007), relaciones “Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados”. (p. 212)

Por lo tanto las relaciones porque fundamenta la cooperación y buen trato en empresa, dejando atrás el estrés del acoso que sucede con nuestros menores hijos produciendo inconvenientes de estilo.

Cooperación

En cuanto a esta dimensión Litwin y stringer (1983) citado por Tejada y Gimenez (2007), manifiesta que “Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores”. (p. 213)

Por lo tanto en esta relación se debe al nacimiento y mantenimiento de los objetivos que tiene la empresa en relación al espíritu como de las vías de oportunidades.

Estándares

Para Litwin y stringer (1983) citado por Tejada y Gimenez (2007), los estándares “Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento”. (p. 213)

Por lo tanto estableciendo parámetros de cumplimiento y alcances, a través de los estándares que son fijados de manera racional y pretende tener los esfuerzos necesarios ante la equidad y la justicia en los individuos.

Conflictos

Según Litwin y stringer (1983) citado por Tejada y Gimenez (2007), los conflictos son “el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”. (p. 213)

Por lo tanto, el conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Identidad

Esta dimensión según Litwin y stringer (1983) citado por Tejada y Gimenez (2007), “es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”. (p. 213)

Por lo tanto se puede decir que esta dimensión se refiere a la permanencia de la aceptación activa para lograr los esfuerzos y objetivos dentro de la organización.

Recompensa

Esta dimensión según Litwin y stringer (1983) citado por Tejada y Giménez (2007), la recompensa “corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que influyen en los trabajadores para que logren más altos niveles de desempeño y moldear su comportamiento.

Justificación

1.3. Justificación

Justificación teórica

Profundizando el aspecto teórico de la investigación a través del estilo de liderazgo predominante y las relaciones interpersonales. Teniendo un enfoque teórico a través de la gestión educativa y las relaciones interpersonales son poco conocidas en nuestro país.

Justificación epistemológica

En este contexto, existe una amplia expectativa en la actuación del estilo de liderazgo predominante y el clima organizacional además de las capacidades y del ejercicio político que haga viable el proceso educativo con participación y democracia en las instituciones educativas.

Justificación legal

Nuestra política y normas en la exclusión educativa se debe al reglamento que se basa en la gestión del sistema educacional establece que (P.C.I), Plan Anual de Trabajo (P.A.T), Reglamento Interno (R.I), y el Informe de Gestión Anual (I.G.A).

Ley 28044-Ley General de Educación- Art. 7, el P.E.N, es el conjunto de políticas que se dan en el marco estratégico a las decisiones que conduce al desarrollo de la educación. Se construye en el actuar conjunto de la sociedad y el estado (Promueve dialogo nacional, consenso y concertación política).

Art. 52 de la Ley General de Educación establece que en Consejo Educativo Institucional participa en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.

Art. 56 Ley General de educación. El profesor participa y contribuye al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.

Justificación metodológica

La investigación de investigación aplicada enfoca las teorías y propósitos de los quehaceres prácticos en la gestión educacional.

1.4. Planteamiento del problema

En la actualidad, se ha dado gran importancia a los estudios referentes al liderazgo y clima organizacional para el desarrollo de las instituciones educativas, estudios realizados en Europa, especialmente en España, demuestran que “el estudio del Clima organizacional y el Liderazgo es una constante desde hace años, la preocupación por desarrollar organizaciones más eficaces ha llevado a la búsqueda de modelos de liderazgo que puedan ofrecer mejores condiciones a los trabajadores de dichas organizaciones creando un clima de trabajo favorable”. (Aguilera, 2011, p. 6)

Asimismo, los estudios realizados en América Latina le dan una importancia decisiva al desarrollo de estas variables para el progreso de cualquier empresa educativa, al respecto un estudio realizado en Chile Rojas, (2005) refiere que:

Una de las urgentes demandas que la sociedad hace a la educación, es poner énfasis en la calidad de la formación de los alumnos, para que estos puedan participar con éxito en el desarrollo económico, y aportar a la competitividad del país en un mundo cada vez más globalizado. En este contexto, es crucial mejorar la gestión escolar en la que están empeñadas las instituciones educativas, porque incide directamente en el trabajo docente, y por ende, en la formación y resultados de aprendizaje de los estudiantes. (p. 4)

De este mismo modo un estudio realizado en Guatemala, Gálvez (2002) refleja en sus conclusiones que:

Se infiere de los resultados obtenidos que la calidad de las relaciones humanas en las instancias Administrativas de Educación con los Directores de los establecimientos Educativos

del nivel medio sector público y privado, e disminuyen por el grado de eficiencia, eficacia y amplitud con que se efectúan las acciones administrativas. Observándose que en algunos aspectos no se cumple con estos, lo cual influyen las relaciones humanas. (p. 25)

En el Perú, estos temas no son extraños, estudios realizados en instituciones prestigiosas como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Mansilla (2006) demuestran que:

Analizando esta problemática (cambio de directores), nos dimos cuenta que estaba directamente relacionada con el estilo y el liderazgo de los directores al sondear su nivel de aceptación, y consecuentemente esto influía negativamente en su gestión y lo que es peor en el rendimiento académico, por las interrupciones de clases generadas y sus consecuencias al evaluarla entre otras razones. (p. 3)

En este mismo estudio el autor concluye que el estilo de líder directivo democrático, obtiene alta calificación con respecto a otros directores, concluyendo entonces que los docentes califican el estilo del director respecto a las relaciones interpersonales que existen entre ellos y la adecuada gestión educativa que conlleva el logro de las metas en las relaciones interpersonales. Considerando entonces estos resultados se puede decir que la manera como el director de la institución ejerza su liderazgo va a provocar un determinado ambiente en la institución educativa, al respecto Contreras (2009) menciona que es claro que la opinión especializada, inciden en la forma como se establecen las relaciones interpersonales entre los actores educativos.

En las Instituciones Educativas que se encuentran bajo la jurisdicción de la UGEL N° 06, basándonos en un diagnóstico realizado mediante la observación directa, se ha podido observar que en éstas existen directores que ejercen determinados estilos de liderazgo, los cuales determinan las relaciones interpersonales entre directores, docentes y alumnos.

La UGEL N° 06 tiene instituciones educativas de la red 06 , en la cual, tanto los directores y docentes, se esfuerzan por brindar una educación de calidad a los estudiantes, sin embargo por factores sociales, culturales y económicos, éstas se ven afectadas, sobre todo cuando existen bajos índices de relaciones interpersonales entre los directores y docentes. Asimismo, se puede apreciar en estas instituciones que muchas veces el director no se preocupa a través de la imagen de los colaboradores, para generar aceptación de confianza y transmitir la ayuda y apoyo de manera natural como principio de seguridad por parte del orientador. Para poder determinar cuál es el sentido del estudio en el desarrollo y la relación con el estilo de liderazgo en la institución educativa por parte de los educadores en la UGEL 06 perteneciente a Ate – Vitarte 2014.

Problema general

¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante relacionado Ate – Vitarte 2014?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es el indicador predominante dentro del estilo de liderazgo autoritario del director relacionado Ate – Vitarte 2014?

Problema específico 2

¿Cuál es el indicador predominante dentro del estilo de liderazgo democrático del director relacionado al Ate – Vitarte 2014?

Problema específico 3

¿Cuál es el indicador predominante dentro del estilo de liderazgo liberal del director relacionado al Ate – Vitarte 2014?

1.5. Hipótesis

Hipótesis general

El estilo de liderazgo predominante relacionado al Ate – Vitarte – 2014.

Hipótesis específicos**Hipótesis específico 1**

El indicador predominante dentro del estilo de liderazgo autoritario del director relacionado al Ate – Vitarte 2014 es éxito duradero.

Hipótesis específico 2

El indicador predominante dentro del estilo de liderazgo democrático del director relacionado al Ate – Vitarte 2014 es éxito duradero.

Hipótesis específico 3

El indicador predominante dentro del estilo de liderazgo liberal del director relacionado al Ate – Vitarte 2014 es éxito duradero.

1.6. Objetivos**Objetivo general**

Determinar el estilo de liderazgo predominante relacionado al Ate – Vitarte 2014.

Objetivos específicos**Objetivo específico 1**

Determinar el indicador predominante dentro del líder autoritario del director relacionado al Ate – Vitarte 2014.

Objetivo específico 2

Determinar el indicador predominante dentro del estilo de liderazgo democrático del director relacionado al Ate – Vitarte 2014.

Objetivo específico 3

Determinar el indicador predominante dentro del estilo de liderazgo liberal del director relacionado al Ate – Vitarte 2014.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

2.1.1. Definición conceptual

Variable1: Estilo de liderazgo

Kurt (1999, p. 125) refiere que “Los estilos de liderazgo son situacionales, es decir que dependiendo de cada situación y momento lo ideal es que el líder elija uno u otro”.

Variable 2: Clima organizacional

Litwin y Stringer (2008; p.79) define al clima organizacional como “un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación”

2.1.2. Definición operacional

Variable1

Presentando liderazgo entre dimensiones: La primera dimensión denominada autoritaria que consta de 4 indicadores, los cuales contienen 11 ítems. La segunda dimensión democrática consta de 4 indicadores, los cuales contienen 8 ítems. La tercera dimensión liberal consta de 4 indicadores, los cuales contienen 6 ítems.

Variable 2: Clima organizacional

En la variable de clima organizacional encontramos 9 dimensiones: La primera dimensión denominada estructura que consta de 4 indicadores, los cuales contienen 8 ítems. La segunda dimensión recompensa consta de 2 indicadores, los cuales contienen 5 ítems. La tercera dimensión relaciones consta de 2 indicadores, los cuales contienen 4 ítems. La cuarta dimensión identidad consta de 1 indicadores, los cuales contienen 3 ítems. La quinta dimensión cooperación consta de 2 indicadores, los cuales contienen 6 ítems. La sexta dimensión responsabilidad consta de 2 indicadores, los cuales contienen 6 ítems. La séptima dimensión conflictos consta de 2 indicadores, los cuales contienen 4 ítems. La octava dimensión estándares consta de 2 indicadores, los cuales contienen 7

ítems. La novena dimensión desafío consta de 2 indicadores, los cuales contienen 4 ítems.

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable de estilo de liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles Intervalos
Líder autoritario	Toma de decisiones Determina las tareas de trabajo La figura autoritaria es amistosa y personal Disciplina	1-8		
Líder democrático	Acepta contribuciones del equipo para la toma de decisiones. Comparte planes con el grupo. Reconoce las fortalezas de cada miembro y extrae el mejor desempeño. Incentiva a los miembros a trabajar libremente y otros y le deja la división de tareas al grupo.	9-17	Nominal Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Nunca (1)	Alto Medio Bajo
Líder liberal	Delegaciones de responsabilidades Evasión por la tarea. Preocupación por la tarea de su personal Aceptación del trabajo de sus subalternos.	18-25		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Operacionalización del clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles Intervalos
Estructura	Reglas y normas Políticas Jerarquía	1-7		
Recompensa	Reconocimiento laboral Esfuerzo y dedicación	8-15		
Relaciones	Cordialidad Trato mutuo	16-24		
Identidad	Sentimiento de pertenencia a la organización.	25-32	Siempre (4) Casi siempre (3) A veces (2) Nunca (1)	Bueno Regular Malo
Cooperación	Espíritu de ayuda Cooperación en el trabajo	31-40		
Responsabilidad	compromiso autonomía	41-47		
Conflictos	Solución de problemas Confrontaciones	48-55		
Estándares	Objetivos Establecer parámetro o patrón	56-63		
Desafíos	Aceptación de riesgos Competitividad	64-71		

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Metodología

Teniendo un enfoque cuantitativo y en donde se realiza el tratamiento de la que han sido empleados para la investigación deductiva hipotética.

Pino (2010), “el método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, elaboración de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, comprobación de la hipótesis y debe satisfacer y cumplir nuevos hechos que permitan la experimentación” (p. 274).

Según Hernández, Fernández, y Batista (2011, p. 7), porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico”

2.4. Tipos de estudio

Según Sánchez y Reyes (2002, p. 23) el tipo de investigación sustantiva pues intenta responder un problema teórico de las variaciones de un modelo y se orienta a describir y explicar, lo cual, en cierta forma lo encamina hacia la investigación básica o pura.

2.5. Diseño

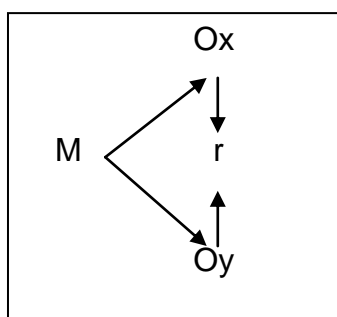
Corresponde al estudio un diseño experimental según lo manifestado por Carrasco en el año 2010, “en estos diseños las variables carecen de manipulación intencional, no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental, se dedican a analizar y estudiar los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p. 73).

Se basa en que no se puede realizar ninguna manipulación de las variables, obteniendo de manera directa la investigación a través de una realidad problemática.

Este tipo de Diseño corresponde según lo manifestado por Carrasco de la transeccional correlacionar:

Estos diseños tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables) para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia (p.73).

El esquema del diseño no experimental, descriptivo correlacional seguido fue:



2.6. Población, muestra y muestreo

La Población

De acuerdo a Arias (2006, p. 81), “una población es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. La población está constituida por los docentes de las instituciones Educativas de la red 06 de la UGEL 06 del distrito de Ate – Vitarte son los siguientes: Inclusión: Sexo: varones y mujeres; Docentes que laboran en la Instituciones Educativas de la red 06 de la UGEL 06 del distrito de Ate – Vitarte; criterios de Exclusión: No están consideradas otras Instituciones educativas que se encuentran fuera de la red.

Tabla 3

La población está constituida por las instituciones educativas de la red 06 de la Ugel 06

II.EE	Docentes
Akira Kato	30
164	9
1213	13
	17
1236	43
190	5
1237	46
162	14
167	14
1258	26
Mixto Huaycan	48
	6
175	
TOTAL	271

La muestra

Una muestra es un subgrupo de la población, y para seleccionar una muestra debe delimitarse las características de la población. Sudman (1976) citado por Hernández (2003, p. 28)

Tabla 4

Distribución de la muestra de la de las I.E de la red 06 de la UGEL 06 del distrito de Ate – Vitarte.

II.EE	Docentes
164	6
1213	13
1258	18
1237	21
162	9
167	14
Mixto Huaycan	19
1236	20
Total	120

Tipo de Muestreo

El muestreo fue no probabilístico, intencionada o conveniencia.

Unidades de muestreo

La unidad primaria de muestreo fue el docente, ubicado en el distrito de Ate Vitarte de la institución educativa UGEL 06 perteneciente a la red 06.

Tamaño de la muestra

La muestra necesaria requerida para el estudio fue de 120 docentes

Criterios de selección (si corresponde)

La selección de la muestra fue en forma intencionada y se realizó por estratos, toda vez que se consideró a siete instituciones educativas de Huaycán.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la siguiente *técnica encuesta*, La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos.

Rogers, (2013, p. 2). Una definición sencilla de qué es una encuesta es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El instrumento utilizado fue un cuestionario. Conjunto de cuestiones o preguntas que deben ser contestadas en un examen, prueba, test, encuesta, etc. "el encuestado manifiesta su opinión a través del cuestionario elaborado por el centro"

El Clauser (2007) refirió:

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y

organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa (p. 440).

Para medir el estilo de liderazgo del director

Ficha técnica

Nombre del instrumento: Cuestionario de estilo de liderazgo del director.

Autora: Adaptado por Pilar Narciso Ontiveros.

Significación se trata de tres dimensiones que recoge la opinión de los docentes estos son:

Autoritario conformado por 4 indicadores a su vez contiene 11 ítems; la dimensión número dos denominada democrático; contiene 4 indicadores y a su vez 8 ítems. La dimensión número 3 liberal; contiene 4 indicadores y a su vez 9 ítems.

Administración: es colectiva

Duración: su aplicación completa suele durar unos 20 minutos.

Aplicación: el ámbito propio de aplicación son los docentes de las II. EE de la red 6 de la ugel 06 de Ate – Vitarte.

Descripción del instrumento

Este instrumento es un test que se basa en poder determinar el estilo de liderazgo del director hasta los 200 pertenecientes a la red 06 0, que consta de 25 ítems de respuesta de escala ordinal.

Para medir el clima organizacional

Ficha técnica

Nombre del instrumento: Cuestionario de clima organizacional

Autora: Adaptado por Pilar Narciso Ontiveros.

Significación se trata de nueve dimensiones que recoge la opinión de los docentes estos son:

Estructura conformada por 3 indicadores a su vez contiene 9 ítems; la dimensión número dos denominada recompensa; contiene 2 indicadores y a su vez 5 ítems. La dimensión número 3 relaciones; contiene 2 indicadores y a su vez 4 ítems. La dimensión número 4 identidad; contiene 1 indicadores y a su vez 3 ítems. La dimensión número 5 cooperación; contiene 2 indicadores y a su vez 6 ítems. La

dimensión número 6 responsabilidad; contiene 2 indicadores y a su vez 4 ítems. La dimensión número 7 conflictos; contiene 2 indicadores y a su vez 4 ítems. La dimensión número 8 relaciones; contiene 2 indicadores y a su vez 7 ítems. La dimensión número 8 desafío; contiene 2 indicadores y a su vez 4 ítems.

Objetivo: Determinar el nivel del clima organizacional en las Instituciones Educativas de la red 06 de la Ugel 06.

Lugar de aplicación: En el ámbito de la planificación son las Instituciones Educativas de la red 06 de la Ugel 06.

Forma de aplicación: colectiva

Duración de la Aplicación: 20´

Tabla 5

Baremos de las variables

Variable / dimensión	Bajo	Medio	Alto
Liderazgo directivo			
Autoritario	<= 31	32 - 42	43+
Democrático	<= 24	25 - 32	33+
Liberal	<= 18	19 - 24	25+
Clima organizacional	<= 135	136 - 180	181+
Estructura	<= 24	25 - 32	33+
Recompensa	<= 15	16 - 20	21+
Relaciones	<= 12	13 - 16	17+
Identidad	<= 9	10 - 12	13+
Cooperación	<= 18	19 - 24	25+
Responsabilidad	<= 12	13 - 16	17+
Conflictos	<= 12	13 - 16	17+
Estándares	<= 21	22 - 28	29+
Desafío	<= 12	13 - 16	17+

Fuente: Base de datos

Los baremos o categorías son producto de la suma de los ítems en cada una de las variables o dimensiones, dicho puntaje se clasifica según la tabla anterior para su interpretación cualitativa. Así mismo, los puntos de corte son el percentil 50 y percentil 75 de los puntajes teóricos de los cuestionarios.

Validación y confiabilidad de instrumentos

Validez

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998; p. 243), sostiene que, “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. La validez del instrumento se realizó a través del juicio de experto por la Mg. Daniela Medina Coronado y la Dra. Doris Fuster Guillen quienes se encargaron de la validez interna que corresponde a la validez de contenido del instrumento.

Confiabilidad

Hernández et al (2003, p. 243), indican que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Para la confiabilidad del instrumento se aplicó la prueba piloto en una muestra de 40 docentes de la red 06 de la UGEL 06 Ate Vitarte y se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach para tal fin, se utilizó la siguiente formula.

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Tabla 6

Fiabilidad de los instrumentos

Vari.able	Alfa de Cro.nbach	N de elem.entos
Estilos de liderazgo	0.065	25
Clima organizacional	0.652	45

Fuente: Base de datos

El cuestionario de Estilos de liderazgo presenta una fiabilidad muy baja, mientras que el cuestionario de clima organizacional presenta una aceptable fiabilidad.

2.8. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de datos se empleó el programa estadístico SPSS el cual nos permitió elaborar a través de las frecuencias y porcentajes sus respectivas en la tabla de contingencia, figuras, haciendo uso de burbujas por ser variables cualitativas, porcentajes y sus respectivos figuras estadísticas, asimismo se utilizó para la confiabilidad del instrumento el Kuder Richarson

$$KR_{20} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2 X} \right]$$

Para los resultados el Coeficiente de Correlación de Spearman: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular " ρ ", los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

ρ = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

\sum = Diferencia entre los rangos

d = Diferencia entre los correspondientes estadísticos.

n = Número de parejas

Nivel de Significación

Si $p < 0.05 \Rightarrow$ Existe relación entre las variables

Si $p > 0.05 \Rightarrow$ No existe relación entre las variables

2.9. Aspectos éticos

En la presente investigación se respeta a los autores, ubicando apropiadamente las citas y las reflexiones bibliográficas. En la presente investigación no se realiza los plagueos. Se respetan los procesos de validez y confiabilidad de los instrumentos con datos reales.

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

Tabla 7

Estilo de liderazgo predominante según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.

Líder	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	106	88%
Democrático	10	8%
Autoritario-Democrático	4	3%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

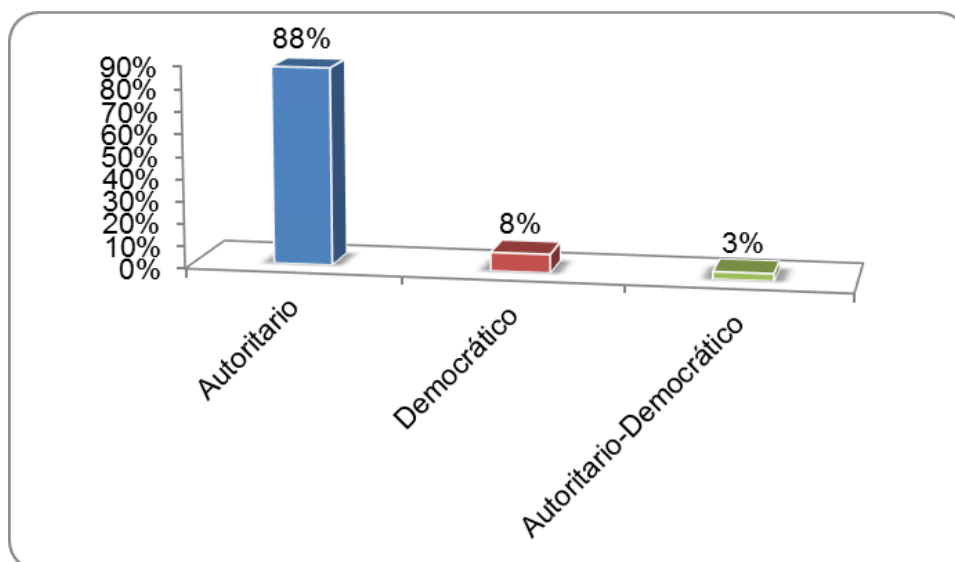


Figura 1. Estilo de liderazgo predominante según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.

Quedando demostrado la consideración que se tiene en el estilo de liderazgo por obtener un 88% predominante autoritario es según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014, mientras que el 3% (4) de los mismos consideran autoritario - democrático.

Tabla 8

El liderazgo directivo autoritario según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	47	39%
Moderada	72	60%
Alta	1	1%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

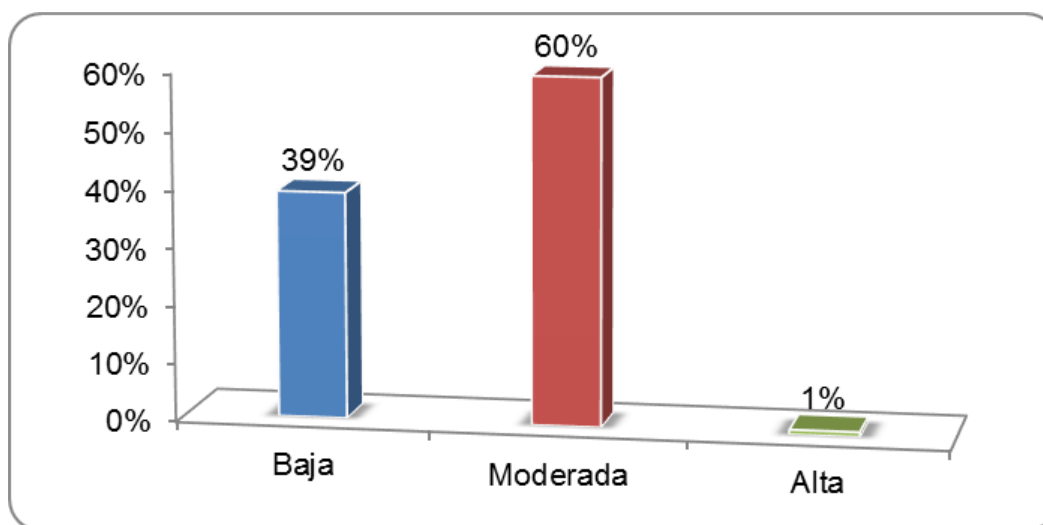


Figura 2. El liderazgo directivo autoritario según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.

Interpretación

Se ha realizado la observación que los docentes han obtenido según la gráfica un 60%, consideran un nivel moderado de liderazgo directivo autoritario según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014, mientras que el 1% (1) de los mismos consideran un nivel alto de liderazgo directivo autoritario.

Tabla 9

El liderazgo directivo democrático según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	11	9%
Moderada	95	79%
Alta	14	12%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

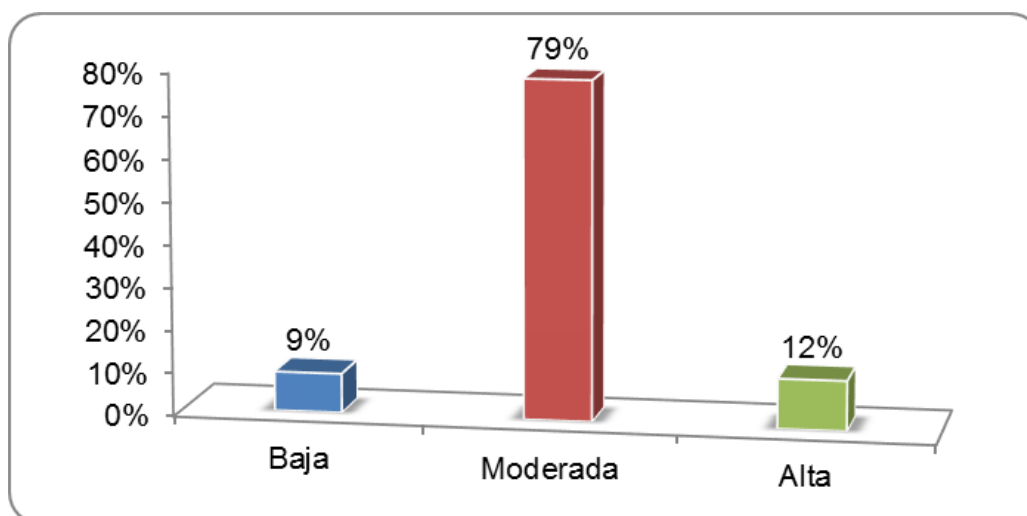


Figura 3. El liderazgo directivo democrático según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.

Interpretación

Teniendo como resultado que el 79% de los educadores manifiestan que consideran un nivel moderado de liderazgo directivo democrático según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014, mientras que el 9% (11) de los mismos consideran un nivel bajo de liderazgo directivo democrático.

Tabla 10

El liderazgo directivo liberal según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	26	22%
Moderada	83	69%
Alta	11	9%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

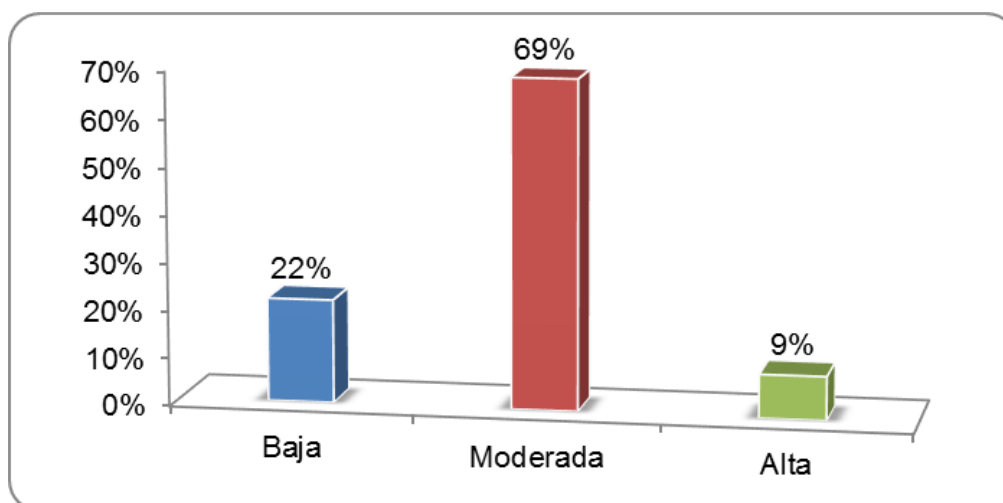


Figura 4. El liderazgo directivo liberal según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.

Interpretación

Se ha observado que los educadores presenta un 69% porque consideran un nivel moderado de liderazgo directivo liberal según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014, mientras que el 9% (11) de los mismos consideran un nivel alto de liderazgo directivo liberal.

Tabla 11

Estructura de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	11	9%
Regular	105	88%
Buena	4	3%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

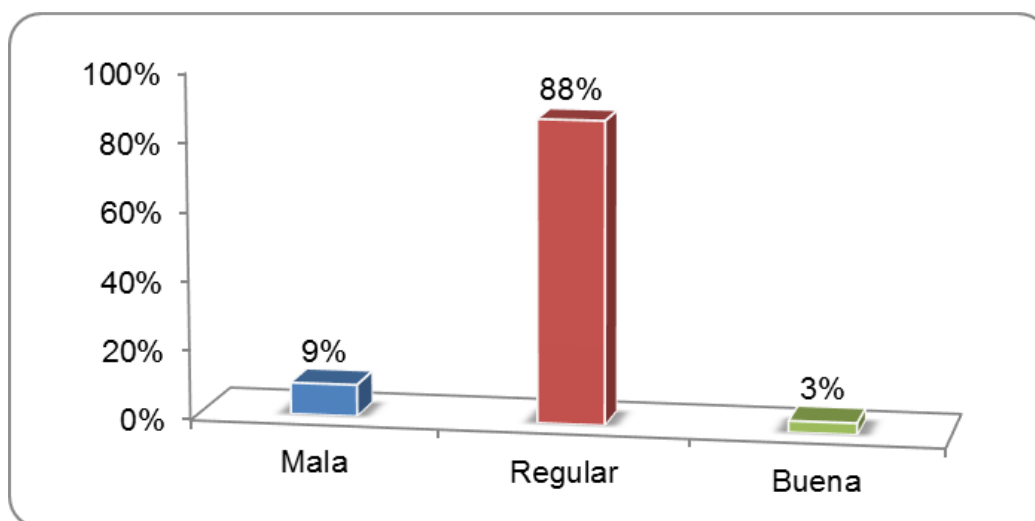


Figura 5. Estructura de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Interpretación

Se le considera que el 88% de los educadores se encuentran en una regular estructura del Ate – Vitarte 2014, mientras que el 3% (4) de los mismos consideran un bueno.

Tabla 12

Recompensa de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	46	38%
Regular	69	58%
Buena	5	4%
Total	120	100%

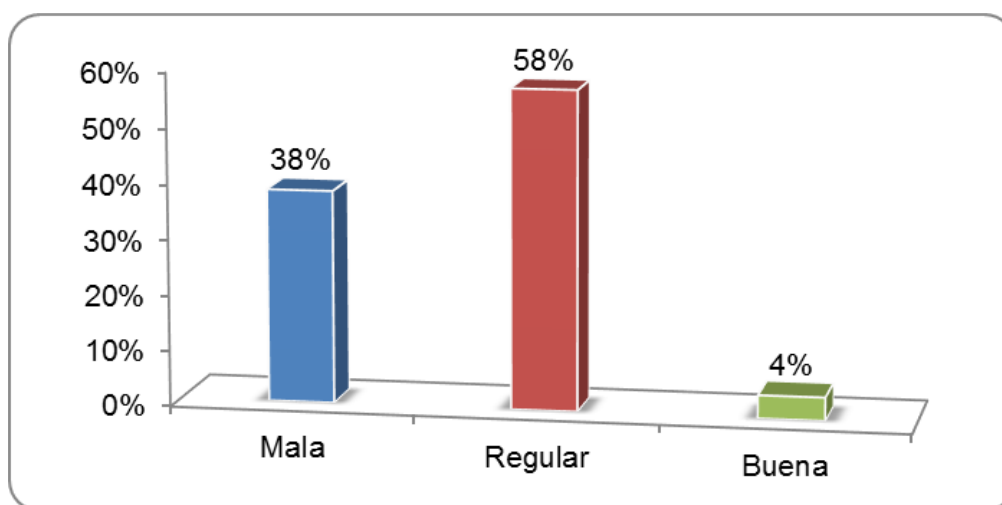


Figura 6. Recompensa de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Interpretación

Obteniendo como resultado que el 8% por decir al nivel regular de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014, mientras que el 4% (5) de los mismos consideran buena.

Tabla 13

Relaciones de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	28	23%
Regular	86	72%
Buena	6	5%
Total	120	100%

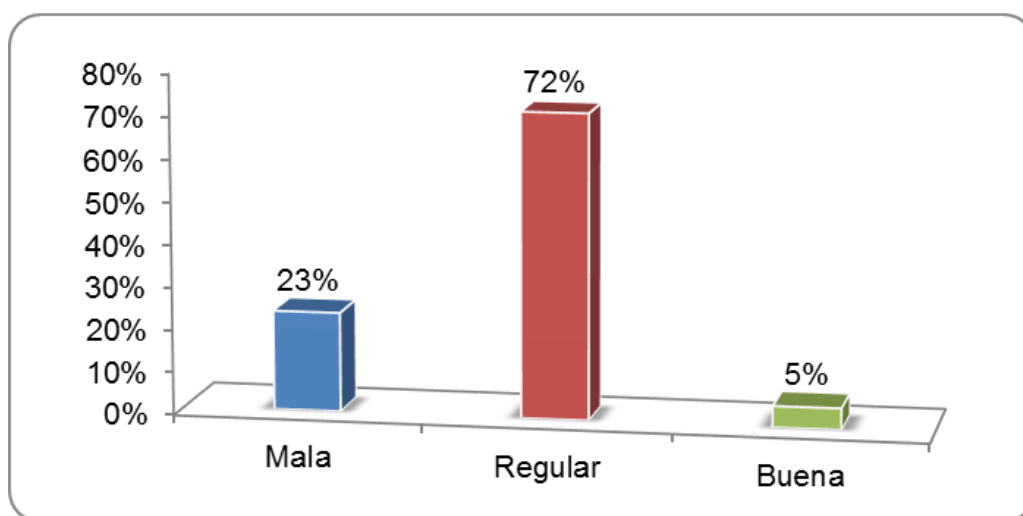


Figura 7. Relaciones de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Interpretación

Obteniendo como resultado que el 8% por decir al nivel regular de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014, mientras que el 5% (6) de los mismos consideran buena.

Tabla 14

Identidad de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	25	21%
Regular	78	65%
Buena	17	14%
Total	120	100%

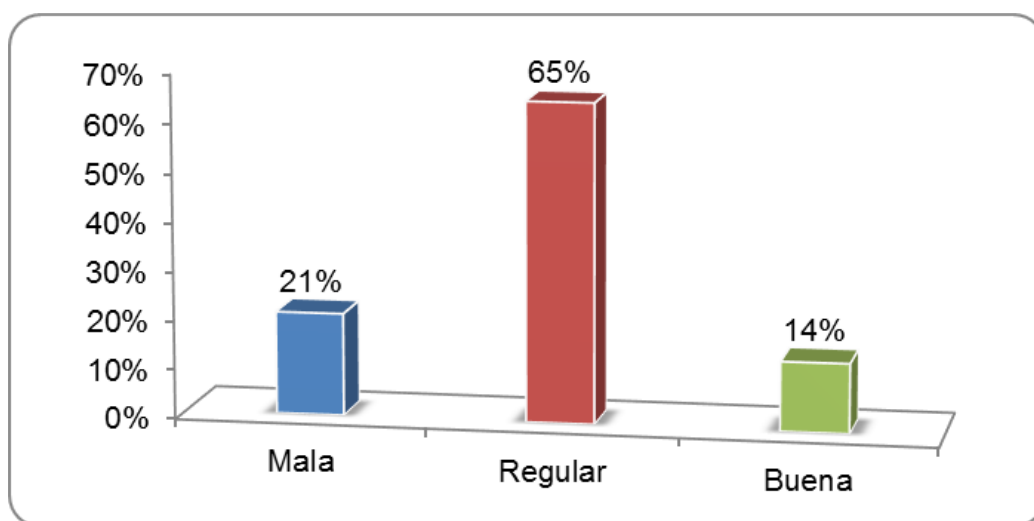


Figura 8. Identidad de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Interpretación

Obteniendo como resultado que el 65% por decir al nivel regular de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014, mientras que el 14% (17) de los mismos consideran buena.

Tabla 15

Cooperación de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	22	18%
Regular	90	75%
Buena	8	7%
Total	120	100%

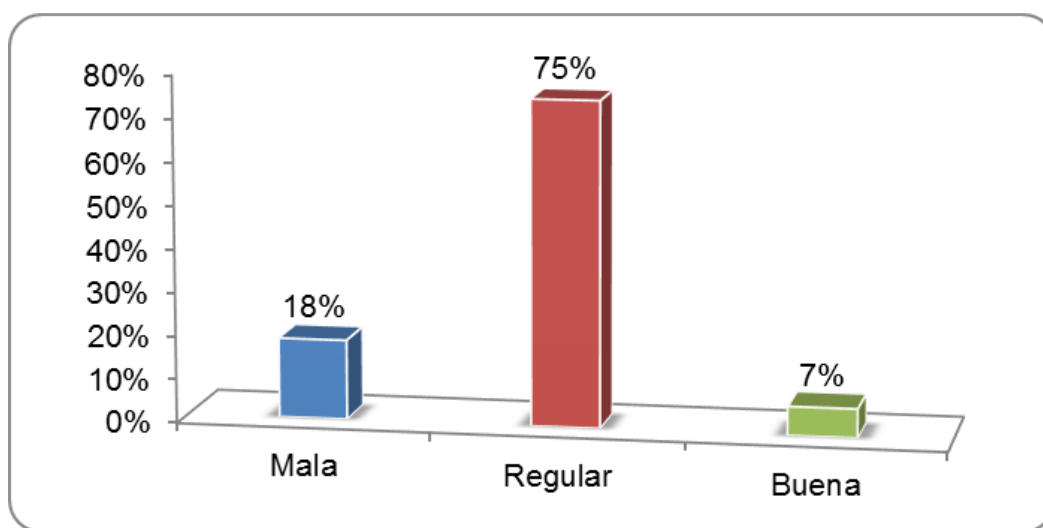


Figura 9. Cooperación de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Interpretación

Obteniendo como resultado que el 8% por decir al nivel regular de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014, mientras que el 7% (8) de los mismos consideran buena.

Tabla 16

Responsabilidad de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	14	12%
Regular	97	81%
Buena	9	8%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

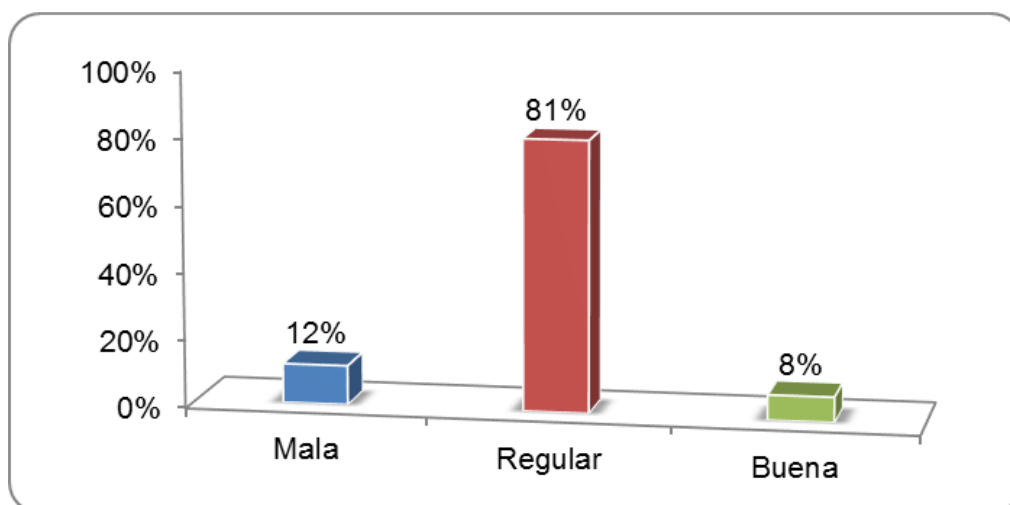


Figura 10. Responsabilidad de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Interpretación

Obteniendo como resultado que el 8% por decir al nivel regular de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014, mientras que el 8% (9) de los mismos consideran buena.

Tabla 17

Conflictos de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de Ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	10	8%
Regular	101	84%
Buena	9	8%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

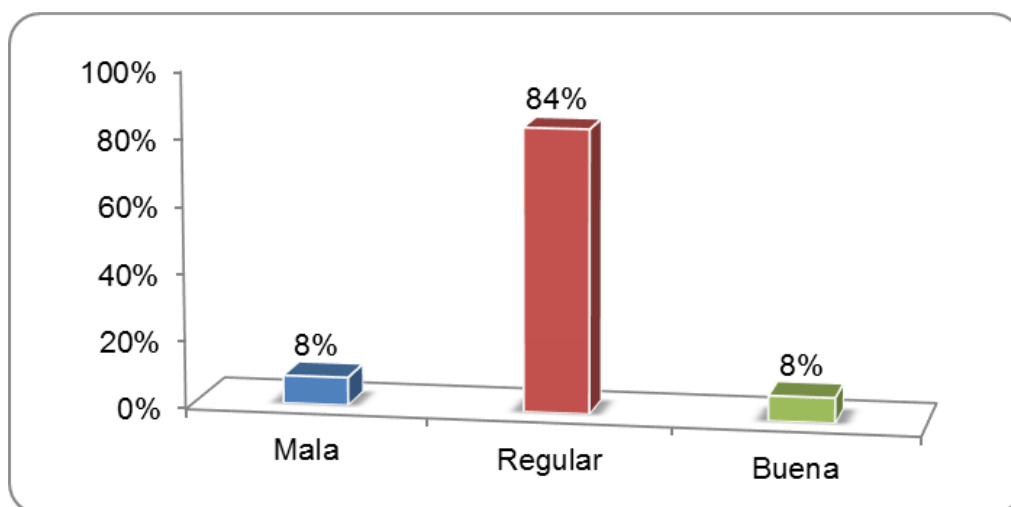


Figura 11. Desempeño docente según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.

Interpretación

Obteniendo como resultado que el 8% por decir al nivel regular de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de Ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014, mientras que el 8% (9) de los mismos consideran buena.

Tabla 18

Estándares de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	13	11%
Regular	94	78%
Buena	13	11%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

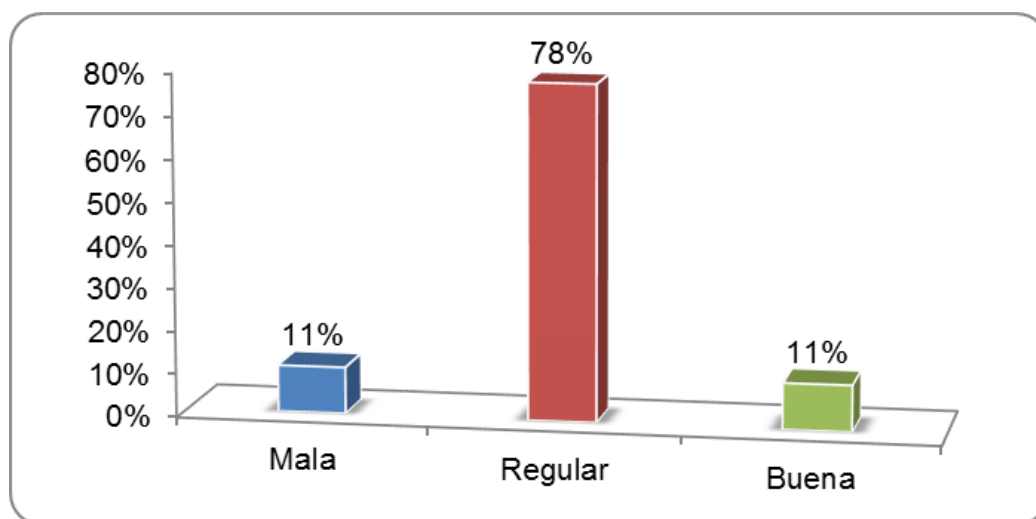


Figura 12. Estándares de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Interpretación

Obteniendo como resultado que el 78% por decir al nivel regular de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014, mientras que el 11% (13) de los mismos consideran buena.

Tabla 19

Desafío de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	31	26%
Regular	81	68%
Buena	8	7%
Total	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

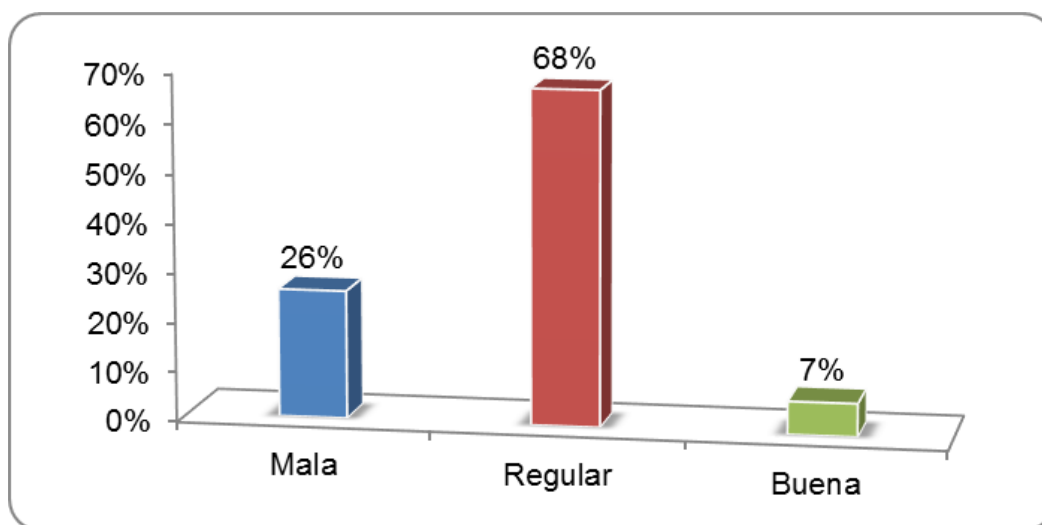


Figura 13. Desafío de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Interpretación

Obteniendo como resultado que el 68% por decir al nivel regular de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014, mientras que el 7% (8) de los mismos consideran buena.

Tabla 20

Clima de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Mala	2	2%
Regular	115	96%
Buena	3	31%
Total	120	100%

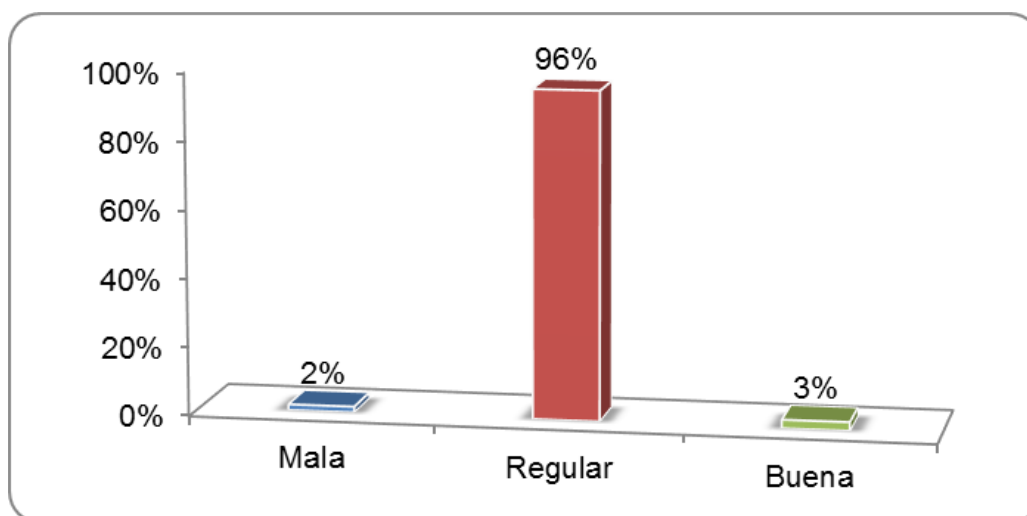


Figura 14. Clima organizacional de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Interpretación

Obteniendo como resultado que el 96% por decir al nivel regular de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014, mientras que el 2% (2) de los mismos consideran buena.

Tabla 21

El liderazgo directivo autoritario de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Autoritario	Clima organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	0	0%	45	38%	2	2%	47	39%
Moderado	1	1%	70	58%	1	1%	72	60%
Alto	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%
Total	2	2%	115	96%	3	3%	120	100%

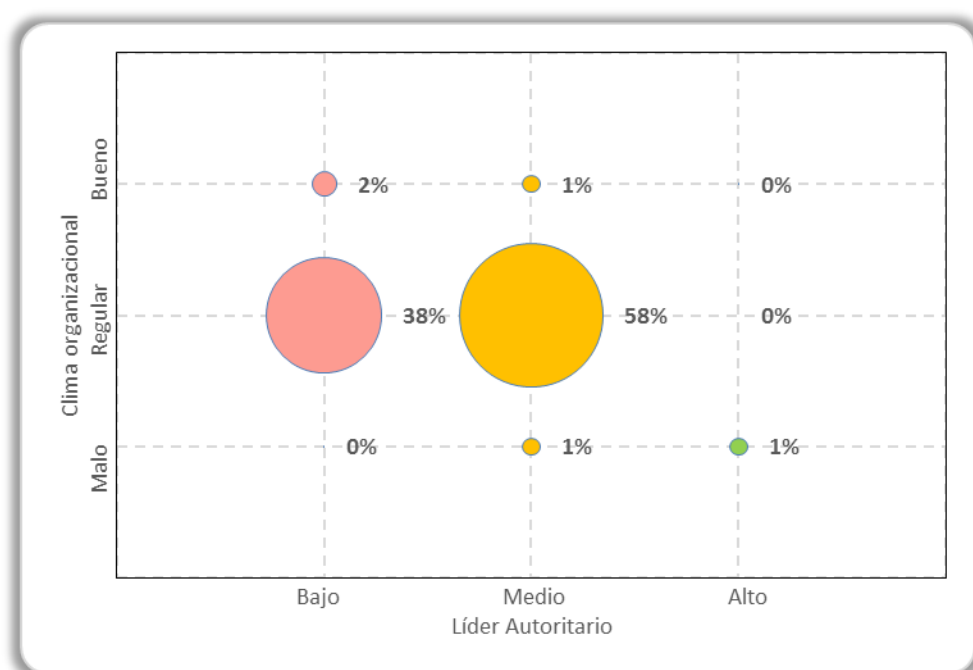


Figura 15. El liderazgo directivo autoritario y el clima organizacional

Interpretación

En la tabla y figura 15, se observa que el 1% (1) de los docentes consideran un nivel alto de liderazgo directivo autoritario y consideran que existe un buen clima organizacional docente, mientras que el 2% (2) de los docentes consideran un nivel bajo de liderazgo directivo autoritario y consideran que existe un buen clima organizacional docente.

Tabla 22

El liderazgo directivo democrático y clima organizacional de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Líder Democrático	Clima organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	2	2%	9	8%	0	0%	11	9%
Moderado	0	0%	94	78%	1	1%	95	79%
Alto	0	0%	12	10%	2	2%	14	12%
Total	2	2%	115	96%	3	3%	120	100%

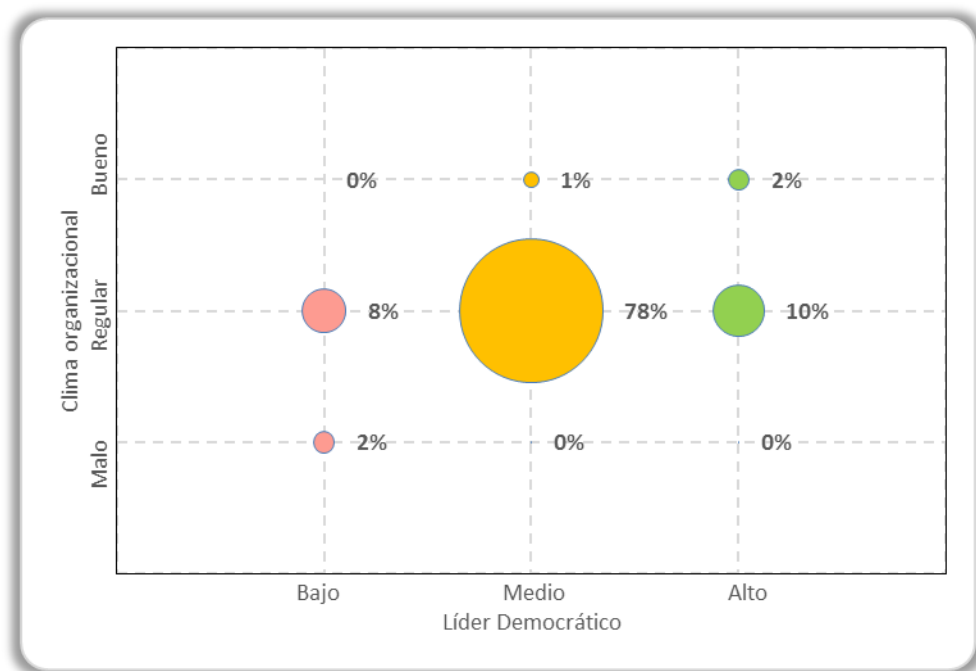


Figura 16. El liderazgo directivo democrático y clima organizacional

Interpretación

Según los resultados se ha obtenido en la figura que el liderazgo directivo democrático y consideran que existe un buen clima organizacional docente, mientras que el 2% (2) de los docentes consideran un nivel bajo de liderazgo directivo democrático y consideran que existe un mal clima organizacional docente.

Tabla 23

El liderazgo Liberal y el clima organizacional de los educadores que pertenecen a la institución educativa del distrito de ate por parte del clima organizacional – Vitarte 2014.

Líder autoritario	Clima organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	2	2%	24	20%	0	0%	26	22%
Moderado	0	0%	81	68%	2	2%	83	69%
Alto	0	0%	10	8%	1	1%	11	9%
Total	2	2%	115	96%	3	3%	120	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los docentes

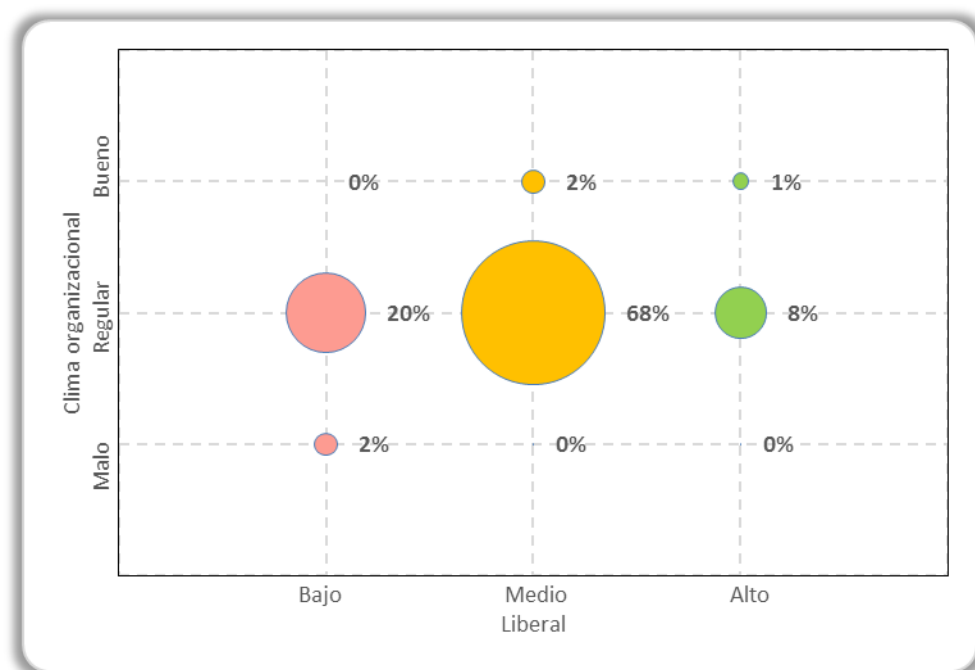


Figura 17. El liderazgo Liberal y el clima organizacional

Interpretación

Según los resultados se ha obtenido en la figura que consideran un nivel alto de liderazgo directivo liberal y consideran que existe un buen clima organizacional docente, mientras que el 2% (2) de los docentes consideran un nivel bajo de liderazgo directivo liberal y consideran que existe un mal clima organizacional docente.

3.2. Contratación de las hipótesis

A través de la prueba de normalidad de datos la variable clima organizacional no presenta normalidad en los datos, según la regla de decisión, podemos observar:

Tabla 24

Prueba de normalidad de los datos

Variable / dimensión	Kolmogorov-Smirnov			Resultado
	Estadístico	gl	Sig.	
Estilo de liderazgo				
Estilo autoritario	.104	120	.003	No normal
Estilo democrático	.191	120	.000	No normal
Estilo liberal	.092	120	.015	Normal
Clima Organizacional	.128	120	.000	No normal

Fuente: Base de datos

Hipótesis general

Hipótesis de investigación

El estilo de liderazgo del director predominante relacionado con el clima organizacional es líder democrático.

Hipótesis estadística

H₀ El estilo de liderazgo del director predominante relacionado con el clima organizacional es líder democrático no es líder democrático.

H₁ El estilo de liderazgo del director predominante relacionado con el clima organizacional es líder democrático es líder democrático.

Nivel de Significación

Corresponde a las reglas de significación que es menor al indicado, el coeficiente ha determinado la prueba de normalidad a través de la correlación Rho. Además, el predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

Regla de decisión

Teniendo en la significación menor según la regla de decisión se acepta la hipótesis alterna, lo que origina el rechazo de la hipótesis nula de la investigación.

Tabla 25

Prueba de la correlación de Spearman de los estilos de liderazgo y clima organizacional

		Clima organizacional
Estilo autoritario	Coeficiente de correlación	-.289
	Sig. (bilateral)	.001
	N	120
Estilo democrático	Coeficiente de correlación	.222
	Sig. (bilateral)	.015
	N	120
Estilo liberal	Coeficiente de correlación	.435
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120

Fuente: Base de datos

Obteniendo como resultado, la asociación entre ambas variables es positiva para los estilos democrático y liberal, y negativa para el estilo autoritario, según su grado de asociación es baja, además son significativas las relaciones.

Conclusión

Como el grado de correlación entre el estilo liberal y el clima organizacional es la más alta (43.5%), ello significa que el estilo predominante relacionado con el clima organizacional no es participativo, además de ser significativas las relaciones. Originando la aceptación del hipótesis de la investigación.

El indicador predominante del estilo autoritario del director relacionado con el clima organizacional según docentes de la II.EE de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte – 2014 es la disciplina

Hipótesis estadística

- H₀** El indicador predominante del estilo autoritario del director relacionado con el clima organizacional según docentes de la II.EE de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte – 2014 no es la disciplina.
- H₁** El indicador predominante del estilo autoritario del director relacionado con el clima organizacional según docentes de la II.EE de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte – 2014 es la disciplina.

El coeficiente ha determinado la prueba de normalidad a través de la correlación Rho. Además, el predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

Regla de decisión

Teniendo en la significación menor según la regla de decisión se acepta la hipótesis alterna, lo que origina el rechazo de la hipótesis nula de la investigación.

Tabla 26

Prueba de la correlación de Spearman

		Clima organizacional
	Coeficiente de correlación	-.261
Toma de decisiones	Sig. (bilateral)	.004
	N	120
	Coeficiente de correlación	-.228
Determina las tareas de trabajo	Sig. (bilateral)	.012
	N	120
	Coeficiente de correlación	-.087
La figura autoritaria es amistosa y personal	Sig. (bilateral)	.344
	N	120
	Coeficiente de correlación	.001
Disciplina	Sig. (bilateral)	.988
	N	120

Como se observa de la tabla 20, la asociación entre ambas variables es negativa (a excepción de la disciplina) y baja, además son significativas a excepción de la disciplina.

Conclusión

Como el indicador predominante entre la variable y la inducción por tener un resultado más alta (26.1%), ello significa que el indicador de estilo predominante relacionado con el clima organizacional no es determinar las tareas, la figura autoritaria no es amistosa y personal y menos tiene disciplina, además de no ser significativas excepto la de determinar las tareas de trabajo. Se obtiene la aceptación de la hipótesis de la investigación.

Segunda hipótesis

El indicador predominante del estilo democrático del director relacionado con el clima organizacional según docentes de la II.EE de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte – 2014 es éxito duradero.

Hipótesis estadística

- H₀** El indicador predominante del estilo democrático del director relacionado con el clima organizacional según docentes de la II.EE de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte – 2014 no es La tercera dimensión liberal consta de 4 indicadores, los cuales contienen 6 ítems.
- H₁** El indicador predominante del estilo democrático del director relacionado con el clima organizacional según docentes de la II.EE de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte – 2014 es La tercera dimensión liberal consta de 4 indicadores, los cuales contienen 6 ítems.

Además, el predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

Regla de decisión

Teniendo en la significación menor según la regla de decisión se acepta la hipótesis alterna, lo que origina el rechazo de la hipótesis nula de la investigación.

Tabla 27

Prueba de la correlación de Spearman

		Clima organizacional
Acepta contribuciones del equipo del equipo para la toma de decisiones	Coeficiente de correlación	.233
	Sig. (bilateral)	.011
	N	120
Comparte planes con el grupo	Coeficiente de correlación	.038
	Sig. (bilateral)	.681
	N	120
Reconoce las fortalezas de cada miembro y extrae el mejor desempeño	Coeficiente de correlación	-.055
	Sig. (bilateral)	.550
	N	120
Incentiva a los miembros a trabajar libremente y otros y le deja la división de tareas al grupo	Coeficiente de correlación	.299
	Sig. (bilateral)	.001
	N	120

Fuente: Base de datos

Mencionó en la siguiente tabla, la asociación entre ambas variables es positiva y baja, además son significativas.

Conclusión

Como el indicador de correlación entre el estilo participativo y el clima organizacional es la más alta (29.9%), ello significa que el indicador de estilo predominante relacionado con el clima organizacional no es aceptar contribuciones del equipo para la toma de decisiones, compartir planes con el grupo y reconocer las fortalezas de cada miembro y extraer el mejor desempeño, además de no ser significativas excepto la de aceptar Comparte planes con el grupo.

Tercera Hipótesis

El indicador predominante del estilo liberal del director relacionado con el clima organizacional según docentes de la II.EE de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte – 2014 es evasión por la tarea.

Hipótesis estadística

H₀ El indicador predominante del estilo liberal del director relacionado con el clima organizacional según docentes de la II.EE de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte – 2014 no es evasión por la tarea.

H₁ El indicador predominante del estilo liberal del director relacionado con el clima organizacional según docentes de la II.EE de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte – 2014 es Evasión por la tarea.

Función de prueba

El coeficiente ha determinado la prueba de normalidad a través de la correlación Rho. Además, el predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

Regla de decisión

Teniendo en la significación menor según la regla de decisión se acepta la hipótesis alterna, lo que origina el rechazo de la hipótesis nula de la investigación.

Tabla 28

Prueba de la correlación de Spearman

			Clima organizacional
Delegaciones de responsabilidad	de	Coeficiente de correlación	.395
		Sig. (bilateral)	.000
		N	120
Evasión de responsabilidades	de	Coeficiente de correlación	-.038
		Sig. (bilateral)	.681
		N	120
Preocupación por la tarea de su personal		Coeficiente de correlación	.340
		Sig. (bilateral)	.000
		N	120
Aceptación del trabajo de sus subalternos		Coeficiente de correlación	-.008
		Sig. (bilateral)	.927
		N	120

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 22, la asociación entre ambas variables es positiva y baja, además son significativas.

Conclusión

Como el indicador de correlación entre el estilo liberal y el clima organizacional es la más alta (39.5%), ello significa que el indicador de estilo liberal predominante relacionado con el clima organizacional no es evasión de responsabilidades, preocupación por la tarea de su personal, y aceptación del trabajo de sus subalternos, además de no Evasión por la tarea. Permitiendo la aceptación de la hipótesis de la investigación.

IV. Discusión

La correlación de las variables antes determinado la existencia ante una correlación negativa por ser baja y a la vez su significancia menor a la regla de decisión, al respecto Magan (2011) sustentó la tesis titulada “Los estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas estatales del nivel secundaria de la tercera etapa del distrito de Villa el Salvador UGEL 01 – 2011”

También se pudo hallar al efectuar la correlación entre El estilo de las dimensiones en relación al investigación se ha podido determinar la existencia de una correlación positiva, atendiendo a la regla de significancia o decisión, al respecto Bautista (2012) en su investigación titulada “ Los estilos de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana 2012” quien concluyó que el director al tener un estilo de liderazgo de un 87% en relacion significativamente con el clima organización desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primario en la institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana.

También se ha podido hallar que en función a la relación entre las variables y dimensiones pertenecientes a legislación educativa en el distrito de ate, se llegó a la conclusión de que existe una correlación positiva por parte de de liderazgo que tiene el director y el clima en su organización en función a legislación educativa perteneciente al colegio de varones, según el resultado tienen relación significativa en el clima organizacional de las instituciones educativas públicas de nivel primario Edelmira del Pando, colegio de varones y el INE, se determina que si, efectivamente, hay una relación estadísticamente significativa ente estas variables.

El indicador de correlación entre el estilo liberal y el clima organizacional es la más alta (39.5%), ello significa que el indicador de estilo liberal predominante relacionado con el clima organizacional no es evasión de responsabilidades, preocupación por la tarea de su personal, y aceptación del trabajo de sus subalternos, además de no Evasión por la tarea, al respecto Flores (2014)

sustentó la tesis titulada “El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura”. El liderazgo transformación en los docentes han opinado el ejercicio que quiere el director se da en un 73%. Manifestando asimismo que la otra destitución poseen rasgos de liderazgo pero de una manera instruccional en un 70% y la otra muestra hay una predominancia alteza comparación de estilo. El estilo de liderazgo en menor y por ende se ha obtenido los resultados entre un colegio y el otro a diferencia de un 4%.

V. Conclusiones

- Primero.** El indicador de correlación entre el estilo de liderazgo del director autoritario y su relación con el clima organizacional de las I.E de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014. Se determinó que existe una correlación baja (negativa) y significativa 0.001 tal como se observa en la tabla 19.
- Segundo.** El indicador de correlación entre el estilo de liderazgo del director democrático y su relación con el clima organizacional de las I.E de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014. Se determinó que existe una correlación es baja (positiva) y significativa 0.015 tal como se observa en la tabla 19.
- Tercero.** El indicador de correlación entre el estilo de liderazgo del director liberal y su relación con el clima organizacional de las I.E de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014. Se determinó que existe una correlación es baja (positiva) y significativa 0.000 tal como se observa en la tabla 19.
- Cuarto.** El indicador de correlación entre el estilo liberal y el clima organizacional es la más alta (39.5%), ello significa que el indicador de estilo liberal predominante relacionado con el clima organizacional no es evasión de responsabilidades, preocupación por la tarea de su personal, y aceptación del trabajo de sus subalternos, además de no Evasión por la tarea.

VI. Recomendaciones

- Primera:** Se debe fomentar las relaciones horizontales entre el personal administrativo y docente para poder mantener una relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño del docente de las instituciones educativas de la red 6 de la UGEL 06 del distrito de Ate – Vitarte.
- Segunda:** El personal administrativo debe de crear estrategias para poder mantener un estilo de liderazgo democrático y situacional ya que estos van a tener efecto positivo en el desempeño docente de las instituciones educativas de la red 6 de la UGEL 06 del distrito de Ate – Vitarte.
- Tercera:** El director debe de incluir al docente en sus tareas de planificación organización, instrumentación metodología y evaluación, para poder inmiscuirlo en las tareas administrativas y así conseguir una comunicación horizontal para lograr un buen desempeño del docente de las instituciones educativas.
- Cuarta:** El MINEDU debe capacitar a los directores en las siguientes áreas, gestión curricular, soporte al desempeño docente, gestión de recursos, clima institucional y trabajo en equipo, y desarrollo de la profesionalidad para mejorar el clima institucional en las instituciones educativas.
- Quinta:** Los docentes deben participar en forma motivada y satisfactoria para generar un clima agradable en el ambiente de trabajo.

VII. Referencias bibliográficas

- Adair, J. (1981) *“El liderazgo según Confucio”*. Editorial Gedisa
- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. España: Universidad de Alcalá
- Álvarez, G. (1992). *El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. *Revista Interamericana de psicología Ocupacional*, N° 11 (1, 2), 27-30.
- Arias, Fidas (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Arriaga, J. (2009). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones desde los evaluados*. (Tesis de maestría) Universidad de Chile.
- Bautista, J. (2012). *Los estilos de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana 2012* (Tesis de maestría) Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Carrasco, G. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Castillo, J. (2013). *Estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas en el nivel primario Edelmira del Pando, colegio de varones y el INEI* (Tesis de maestría) Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Centro de investigaciones y servicios educativos (2007). *Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: Pontificia universidad católica del Perú.
- Chamorro, D. (2005). *Factores Determinantes Del Estilo De Liderazgo Del Director-A*. [Tesis Doctoral]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, Mc Graw Hill, México.*
- Clauser, B. (2007). *The Life and Labors of Francis Galton: A review of Four Recent Books About the Father of Behavioral Statistics.* 32(4), p. 440-444.
- Davis, C. (2003). *El liderazgo al Estilo de los Jesuitas.* Bogotá: Colombia Editorial NORMA S.A.
- Fiedler, M. (1984). *Teoría de contingencia del liderazgo.* Nueva York, McGraw S.A. EDICIONES B, 2013.
- Flores, A. (2008). *Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente.* Tesis doctoral. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura.* [Tesis de maestría]. Piura: Universidad de Piura
- Gálvez, S. (2002). *Las relaciones humanas en la administración educativa.* (Tesis Doctoral) Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/07/07_1566.pdf
- Goleman, D. (1996). *Liderazgo* –Hampton, D. (2002) *Administración contemporánea.* México.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.
- Kilpatrick, W. (1991). *Teoría de los Rasgos del Liderazgo.* Mc Graw Hill. Boston.
- Kurt. L. (1999). *La Teoría de Campo en las Ciencias Sociales.*
- La Rosa L. (2002). *Excelencia personal y competitividad empresarial.* Lima-Perú: Editorial San Marcos.
- Leal, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio.* Madrid: Actualidad Editorial.

- Leomary, C. (2012). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio Mara*. (Tesis de maestría) Venezuela: Universidad del Zulia.
- Litwin, G. Y Stinger H. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster.
- Litwin, G. y Stringer R. (2008.) *Motivación y Clima Organizacional*. Boston.
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al Estilo de los Jesuitas*. Bogotá, Colombia Editorial NORMA S.A.
- Magan, R. (2011). *Los estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas estatales del nivel secundaria de la tercera etapa del distrito de Villa el Salvador UGEL 01 – 2011*. [Tesis de maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Mansilla, J. (2006). *Influencia del estilo de liderazgo y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento académico de los estudiantes, en la Cohorte Educativa 2001- 2005 de la Institución Inmaculada Concepción - Lima*. [Tesis de maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Martín, M. (1999). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. (2ª Edic.) España-Madrid. Recuperado de www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf
- Montserrat, T. (2009). *El clima institucional en una institución pública de educación superior*. (Tesis doctoral) México: Universidad de Guanajuato.
- Montalvo, W. (2010). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL 15 de Huarochirí – 2008*". (Tesis doctoral) Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

- Ouchi, W. Teoría Z, (1982). *México, Fondo Educativo Interamericano. Original (1981), Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reaging, Mass: Addison-Wesley.*
- Pettigrew, A. (1979). *El estudio de las Culturas Organización. Administrative Science Quarterly, 24, 570-581.*
- Pino, R. (2011). *Metodología de la investigación. Lima: San Marcos.*
- Rogers, E. (2013). *Communication and development. Sage, Beverly Hills*
- Rojas, G. (2005). *Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le otorgan a los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al equipo directivo. [Tesis de Maestría] Chile: Universidad de Chile.*
- Ruiz, G. (2010). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte" (Tesis de maestría) Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. [Tesis de maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos*
- Sánchez, C. y Reyes, L. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica. Perú: Mantaro.*
- Schein, E. (1985). *Cultura Organizacional y Liderazgo. San Francisco. Jossey-Bass.*
- Tannenbaum, R., Weschler, I. Y Hassarik, F. (1993). *Liderazgo y Organización. Buenos Aires. Editorial TROQUEL.*
- Tejada, J. y Gimenez, V. (2007). *Formación de formadores, Volumen 2 Escenario aula Formación de formadores. España: Paninfo*
- Torres, V. (2010). *Los estilos de liderazgo del colegio Acrópolis S.A y su influencia en el clima organizacionalll México. 2010. (Tesis de Maestría) México: UVM Tlalpan*

Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Liderazgo y Decisión - Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Anexos

Anexo 1**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Estilo de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional según los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.

Br. Narciso Ontiveros Pilar Delfina
Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo

Resumen

La presente investigación tiene el objetivo de determinar determina el estilo de liderazgo del director predominante relacionado al clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014, para lo cual planteó la siguiente hipótesis: El estilo de liderazgo del director predominante relacionado al clima organizacional es el líder democrático según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014

La investigación es de tipo sustantiva el diseño es no experimental del sub tipo de diseño correlacional, se usó para el muestreo no probabilístico para seleccionar muestra de 120 docentes de las diferentes Instituciones Educativas de la red 06 de la UGEL N° 06 de Ate vitarte; a quienes se les aplicó dos cuestionarios, para medir el estilo de liderazgo del directo y el clima organizacional las cuales fueron elaborados, se emplea el estadístico de Alfa de Cronbach para la confiabilidad por que el instrumento es de escala ordinal. Los resultados fueron determinados con el coeficiente Rho de Spearman, el cual nos permite afirmar que existe una relación inversa y significativa entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el clima organizacional, que a mayor estilo autoritario mayor clima organización en las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014, quien nos lleva a concluir que no existe un buen

estilo de liderazgo directivo entonces a menor clima organizacional en los docente no les permitirá realizar mejor los trabajos del día a día.

Palabras claves: Estilo de Liderazgo y Clima organizacional.

Abstract

This research aims to determine determines the predominant leadership style of the principal related to the organizational climate as teachers of educational institutions of the Red 6, UGELs 06 Ate - Vitarte 2014, for which it raised the following hypothesis: The style of Director predominant leadership related to organizational climate is participative leader as teachers of educational institutions of the Red 6, UGELs 06 Ate - Vitarte 2014

The research is substantive type design is not experimental sub type of correlation design was used for non-probability sampling to select sample of 120 teachers from different educational institutions of the network 06 UGEL No. 06 Ate; who were administered two questionnaires to measure the direct leadership style and organizational climate which were made, the Cranach's alpha statistic for reliability that the instrument is used ordinal scale. The results were determined with the Rho Spearman coefficient, which allows us to affirm that there is an inverse and significant relationship between the authoritarian leadership style of the principal and the organizational climate, which most authoritarian style greater climate organization in Educational Institutions Red 6, UGELs 06 Ate - Vitarte 2014, who leads us to conclude that there is a good leadership style of management then to lower organizational climate in the teacher did not allow them to better carry out the work of the day.

Key words: Leadership style and organizational climate.

Introducción

En las organizaciones educativas, la gerencia es la encargada de preparar el terreno para garantizar las condiciones en virtud de ofrecer una educación de calidad, el bienestar de todos los que hacen vida en la misma, es por ello que debe lograr un clima organizacional en la comunidad educativa. Los líderes deben fijar las metas y establecer expectativas diseñando planes de trabajo que les

permitan alcanzar los objetivos teniendo clara las condiciones que puedan impedir o permitir el éxito de las mismas.

Con el presente trabajo de investigación demostraremos que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional según los docentes de las II.EE de la red 6 de laUGEL06 de Ate- Vitarte, 2014, cuyo sustento científico se basa en los siguientes autores. El estilo de liderazgo del director definido por Kurt Lewin citado por Chamorro (2005) refiere que “Los estilos de liderazgo son situacionales, es decir que dependiendo de cada situación y momento lo ideal es que el líder elija uno u otro” (p. 52). Establecen que el liderazgo directivo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la organización. Asimismo el clima organizacional estudiado por Litwin y Stringer (1978) conceptualiza al clima organizacional como “un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación” (17) es por ello que en la presente investigación enlazan ambas variables, a fin buscar los mecanismos para el buen manejo en las instituciones educativas. En este sentido, Tanto el estilo de liderazgo y clima organizacional son factores determinantes para lograr una educación de calidad. La investigación trabaja con un diseño no experimental porque intenta relacionar las dos variables para tener un diagnóstico evaluativo de las variables para que en las siguientes investigaciones se pueda solucionar. En función de lo señalado, la investigación se estructura en seis capítulos cuyos contenidos son los siguientes:

En el capítulo I, determinaremos el problema, caracterizando sus causas, que generan el problema de estilo de liderazgo del director en el clima organizacional, lo que nos llevó a formular el problema del objeto de investigación. Asimismo, destacamos la importancia del tema de investigación, sus objetivos, justificación, y delimitación de la investigación. En el capítulo II desarrollaremos el marco teórico referencial caracterizado por los antecedentes que son las investigaciones previas a nuestra temática, asimismo los fundamentos, dentro de

ello se desarrollan el conocimiento amplio de los enfoques y principios, seguidamente se expone el marco teórico científico de estilo de liderazgo analizado en todo su contexto así como y el clima organizacional, teniendo en cuenta la literatura actualizada de autores nacionales e internacionales. En el capítulo III, se abordara lo siguiente las hipótesis, variables e indicadores, descripción de y operacionalización de las variables. En el Capítulo IV, se establecen los lineamientos metodológicos con relación al tipo de investigación, método y diseño utilizado, descripción de la población y muestra, instrumentos y técnicas de recolección de datos, validación de los instrumentos, la descripción de técnicas de recolección de datos, el tratamiento estadístico e interpretación de tablas y gráficos, y, la prueba de hipótesis: tablas y gráficos .Se explicarán los resultados de la aplicación de la herramienta propuesta y cómo éstos afectan su validez y fiabilidad. En el capítulo V se presenta la interpretación que se debe dar a los resultados después de aplicar el cuestionario y la contrastación de las hipótesis. En el capítulo VI, se culmina el trabajo con la exposición de las discusión de resultados, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos, los que dejamos a entera disposición de otros investigadores y estudiosos de temas de gestión en las instituciones educativas del Perú.

Metodología

Se asumió el enfoque cuantitativo, el método de la investigación hipotético-deductivo: La investigación que se realizó es del tipo sustantiva pues intenta responder un problema teórico de las variaciones de un modelo y se orienta a describir y explicar, lo cual, en cierta forma lo encamina hacia la investigación básica y pura (Sánchez y Reyes, 2002, p.18-19)..El diseño de estudio utilizado es *No Experimental* porque “se realiza sin manipular deliberadamente variables”. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández, 2002, p. 184). De *corte transversal* ; de trabajó con una muestra necesaria requerida para el estudio fue de 50 docentes de ambos sexos, se utilizó la *técnica encuesta*, La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la

aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos y el instrumento cuestionario. Conjunto de cuestiones o preguntas que deben ser contestadas.

La confiabilidad del instrumento determinada por el Alfa de Crombach= 0.759 para medir el estilo de liderazgo del director es buena o confiable para su aplicación. Así mismo, el valor Alfa de Crombach= 0.93 para medir el clima organizacional presenta una buena fiabilidad

Para el análisis de datos se empleó el programa estadístico SPSS el cual nos permitió elaborar a través de las frecuencias y porcentajes sus respectivas en la tabla de contingencia, figuras, haciendo uso de burbujas por ser variables cualitativas, porcentajes y sus respectivos figuras estadísticas, asimismo se utilizó para la confiabilidad del instrumento el Alfa de Crombach, para los resultados el Coeficiente de Correlación de Spearman.

Resultados

Prueba de la correlación de Spearman de los estilos de liderazgo y clima organizacional

		Clima organizacional
Estilo autoritario	Coeficiente de correlación	-.289
	Sig. (bilateral)	.001
	N	120
Estilo democrático	Coeficiente de correlación	.222
	Sig. (bilateral)	.015
	N	120
Estilo liberal	Coeficiente de correlación	.435
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 19, la asociación entre ambas variables es positiva para los estilos democrático y liberal, y negativa para el estilo autoritario, según su grado de asociación es baja, además son significativas las relaciones.

Tabla 26

Prueba de la correlación de Spearman

		Clima organizacional
Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	-.261
	Sig. (bilateral)	.004
	N	120
Determina las tareas de trabajo	Coeficiente de correlación	-.228
	Sig. (bilateral)	.012
	N	120
La figura autoritaria es amistosa y personal	Coeficiente de correlación	-.087
	Sig. (bilateral)	.344
	N	120
Disciplina	Coeficiente de correlación	.001
	Sig. (bilateral)	.988
	N	120

Como se observa de la tabla 20, la asociación entre ambas variables es negativa (a excepción de la disciplina) y baja, además son significativas a excepción de la disciplina.

Tabla 27

Prueba de la correlación de Spearman

		Clima organizacional
Acepta contribuciones del equipo del equipo para la toma de decisiones	Coeficiente de correlación	.233
	Sig. (bilateral)	.011
	N	120
Comparte planes con el grupo	Coeficiente de correlación	.038
	Sig. (bilateral)	.681
	N	120
Reconoce las fortalezas de cada miembro y extrae el mejor desempeño	Coeficiente de correlación	-.055
	Sig. (bilateral)	.550
	N	120
Incentiva a los miembros a trabajar libremente y otros y le deja la división de tareas al grupo	Coeficiente de correlación	.299
	Sig. (bilateral)	.001
	N	120

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 21, la asociación entre ambas variables es positiva y baja, además son significativas.

Tabla 28

Prueba de la correlación de Spearman

		Clima organizacional
Delegaciones de responsabilidad	Coeficiente de correlación	.395
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Evasión de responsabilidades	Coeficiente de correlación	-.038
	Sig. (bilateral)	.681
	N	120
Preocupación por la tarea de su personal	Coeficiente de correlación	.340
	Sig. (bilateral)	.000
	N	120
Aceptación del trabajo de sus subalternos	Coeficiente de correlación	-.008
	Sig. (bilateral)	.927
	N	120

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 22, la asociación entre ambas variables es positiva y baja, además son significativas.

Discusión

Luego del análisis de los resultados al efectuar la correlación entre El estilo de liderazgo del director autoritario y su relación con el clima organizacional de las I.E de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014. Se determinó que existe una correlación baja (negativa) y significativa 0.001, al respecto Magan (2011) sustentó la tesis titulada “Los estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas estatales del nivel secundaria de la tercera etapa del distrito de Villa el Salvador UGEL 01 – 2011” donde halló que los resultados de la investigación demuestran que en las instituciones educativa nº 7093 y 6068 todas las dimensiones de los estilos de liderazgo (autoritario, democrático, liberal, transformacional y transaccional) se ubican en un nivel medio o regular lo cual nos confirma que existe una correlación media entre ambas variables, esto nos indica que el estilo de liderazgo de los directivos ha influido significativamente en el clima organizacional,.

También se pudo hallar al efectuar la correlación entre El estilo de liderazgo del director democrático y su relación con el clima organizacional de las I.E de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014. Se determinó que existe una

correlación es baja (positiva) y significativa 0.015, al respecto Bautista (2012) en su investigación titulada “ Los estilos de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana 2012” quien concluyó que los estilos de liderazgo del director con 87 % se relacionan significativamente con el clima organización desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primario en la institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana

También se pudo hallar que al efectuar la correlación entre El estilo de liderazgo del director liberal y su relación con el clima organizacional de las I.E de la red 06 de la UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014. Se determinó que existe una correlación es baja (positiva) y significativa 0.000, al respecto Castillo (2013) sustentó la tesis titulada” Estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas en el nivel primario Edelmira del Pando, colegio de varones y el INEI”, concluyó que los estilos de liderazgo del director tienen relación significativa en el clima organizacional de las instituciones educativas públicas de nivel primario Edelmira del Pando, colegio de varones y el INE de la UGEL N° 06 del distrito de Ate, se determina que si, efectivamente, hay una relación estadísticamente significativa ente estas variables. El indicador de correlación entre el estilo liberal y el clima organizacional es la más alta (39.5%), ello significa que el indicador de estilo liberal predominante relacionado con el clima organizacional no es evasión de responsabilidades, preocupación por la tarea de su personal, y aceptación del trabajo de sus subalternos, además de no Evasión por la tarea, al respecto Flores (2014) sustentó la tesis titulada “El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura”. Los docentes del colegio a opinan en un 73% que el director ejerce un liderazgo transformacional. Asimismo en el colegio b el 66% de los docentes manifiesta que posee dicho liderazgo. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el director en su I.E. poseen rasgos del liderazgo instruccional, en el colegio a en un 70.4% y en el colegio b en un 56.4%. 2. en la muestra estudiada encontramos predominancia del estilo transformacional, en comparación con los otros estilos presentados. 3. El estilo de liderazgo que se encuentra en menor

porcentaje es el no liderazgo, según los resultados obtenidos, en un 25.7% en el colegio a y un 29.3% en el colegio b.

Conclusiones

El indicador de correlación entre el estilo liberal y el clima organizacional es la más alta (39.5%), ello significa que el indicador de estilo liberal predominante relacionado con el clima organizacional no es evasión de responsabilidades, preocupación por la tarea de su personal, y aceptación del trabajo de sus subalternos, además de no Evasión por la tarea.

Referencias

- Arias, Fidas (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Arriaga, J. (2009) *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones desde los evaluados*. (Tesis de maestría) Universidad de Chile.
- Bautista, J. (2012) *Los estilos de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana 2012* (Tesis de maestría) Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Carrasco, G. (2009) *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Castillo, J. (2013) *Estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas en el nivel primario Edelmira del Pando, colegio de varones y el INEI* (Tesis de maestría) Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Centro de investigaciones y servicios educativos (2007). *Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: Pontificia universidad católica del Perú.

Chamorro, D. (2005) Factores Determinantes Del Estilo De Liderazgo Del Director-A. [Tesis Doctoral]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

DECLARACIÓN JURADA**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Pilar Delfina Narciso Ontiveros, estudiante del Programa de Maestría en la Sección de Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 04342254 con el artículo titulado: “Estilo de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional según los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014”. Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, mayo del 2015

Pilar Delfina Narciso Ontiveros

DNI N° 48641194

Anexo 2

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO N° 1: OPINIÓN DEL DOCENTE SOBRE EL DIRECTOR

Estimado(a) profesor(a):

El presente cuestionario tiene por finalidad **identificar el estilo de liderazgo del director.**

En tal sentido les invocamos su colaboración.

El presente es anónimo y su respuesta es de carácter confidencial para el investigador

INSTRUCCIONES: Cuando digo “director “me refiero a director o directora. De acuerdo a su opinión, marque solo una de las siguientes alternativas por cada interrogante.

DATOS GENERALES

Sexo: Masculino Femenino

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

Nº	DIMENSIONES	1	2	3	4	5
1	¿El director toma las decisiones sin realizar consultas a los encargados?					
2	¿Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director lo haga solo?					
3	¿El director asume toda la responsabilidad en el resultado de su toma de decisión?					
4	¿El director considera que solamente él es el competente y capaz de tomar decisiones importantes en la institución?					
5	¿El director realiza asambleas para comunicar las decisiones importantes?					
6	¿El director desconfía en que sus docentes son capaces para guiarse a sí mismo?					
7	¿El director no permite al docente que manifieste sus diferencias y opiniones?					
8	¿El director mantiene relaciones amistosas sin confundir con las responsabilidades?					
9	¿El director desconfía en que sus docentes son capaces para guiarse a sí mismo?					
10	¿Cuál es el grado de control de asistencia del director al personal docente?					
11	¿El director exige a su personal obediencia a sus órdenes?					
12	¿El director permite que los docentes participen con libertad en la toma de decisiones en beneficio de la institución educativa?					
13	¿El director acepta las ideas de sus docentes para contribuir con el logro de los objetivos institucionales?					
14	¿El director debe mantener al docente informado sobre cualquier decisión que afecte a la I.E?					
15	¿El director demuestra interés por los docentes, tanto en su aspecto personal y en su trabajo pedagógico?					
16	¿El director escucha y coordina con los padres de familia e instituciones locales y provinciales para conseguir apoyo para la institución educativa?					
17	¿El director confía en la capacidad y buen juicio de los docentes para que estos ejerzan sus funciones con profesionalismo?					
18	¿El director asigna las áreas, cursos, horarios, aulas, grados,					

	secciones y equipos de trabajos a los docentes, con el fin que asuman su responsabilidad?					
19	¿El director de la I.E. fomenta la confianza y el respeto entre los docentes?					
20	¿El director otorga libertad absoluta a los docentes para que trabajen en el aula?					
21	¿Los docentes trabajan en equipos en los trabajos asignados?					
22	¿El director evade su responsabilidad, cuando los docentes tienen problemas y necesitan de su apoyo?					
23	¿El director demuestra preocupación por el buen desempeño de su personal?					
24	¿El director proporciona la información adecuada para las diferentes áreas?					
25	¿El director espera que los docentes asuman la responsabilidad por su propia iniciativa para realizar actividades cívicas?					

MUCHAS GRACIAS

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

I. Presentación

Estimados docentes el presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre: El clima organizacional.

El instrumento es parte de un trabajo de investigación exclusivamente con fines académicos donde se les pide que de manera anónima y honesta respondan.

DATOS GENERALES

Sexo: Masculino Femenino

Nº	DIMENSIONES	1	2	3	4	5
1	¿Respeto y cumplo con los reglamentos institucionales?					
2	¿Las normas de disciplina me parecen adecuadas?					
3	¿Las normas y reglas establecidas en la Institución Educativa se cumplen estrictamente?					
4	¿Tengo conocimiento de las políticas institucionales?					
5	¿Considero que la definición de mis derechos como docentes en el reglamento interno apoya mi desempeño en la institución?					
6	¿Existe comunicación asertiva entre los trabajadores y directivos?					
7	¿La plana jerárquica escucha las opiniones de su personal?					
8	¿La buena relación entre mis colegas mejora mi desenvolvimiento laboral?					
9	¿Recibo felicitaciones y reconocimientos por mi buen desempeño laboral?					
10	¿Espero un reconocimiento por actividades realizadas fuera de mis horas de trabajo?					
11	¿La institución contribuye en mi desarrollo como profesional?					
12	¿La institución se preocupa por capacitarme para mi mejor desempeño?					
13	¿Siento que mi participación en la institución no es valorada?					
14	¿En esta institución se trabaja con espíritu de equipo?					
15	¿Existe buenas relaciones interpersonales ante los compañeros de trabajo?					
16	¿El personal administrativo atiende mis solicitudes con un trato amable, eficiente y eficaz?					
17	¿En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo?					
18	¿Me siento identificado/a y comprometido/a con mi institución?					
19	¿Me siento orgulloso/a de pertenecer a mi institución?					
20	¿Estoy comprometida con las diversas actividades de la I.E?					
21	¿En esta institución existe el espíritu de cooperación y ayuda entre sus miembros?					
22	¿Escaso apoyo por parte de los directivos?					
23	¿No encuentro el apoyo a iniciativas de mejora en mi institución?					
24	¿El trabajo cooperativo te ayuda a superar algunas dificultades que tienes?					
25	¿Existe un eficaz trabajo cooperativo en tu institución?					
26	¿Sientes que tus actitudes ayudan a mejorar el trabajo cooperativo?					
27	¿Las actividades técnico pedagógico fortalecen el clima organizacional?					

28	¿La falta de responsabilidad y compromiso con la institución de algunos docentes influye en el cumplimiento de tus obligaciones?					
29	¿Considero que tengo la suficiente autonomía para opinar y tomar decisiones?					
30	¿Dispongo de la capacidad e iniciativa suficiente para realizar trabajos educativos?					
31	¿Se resuelven las dificultades de la I.E en equipo?					
32	¿El director resuelve los conflictos de la I.E?					
33	¿Percibo grupos contrapuestos de docentes en mi institución?					
34	¿Las órdenes impartidas por los directivos son arbitrarias?					
35	¿Mi institución pone énfasis en el logro de los objetivos propuestos?					
36	¿Mi institución busca la superación continua?					
37	¿Los objetivos o estándares fijados por la institución son justos y razonables?					
38	¿Los parámetros o patrones establecidos en la institución son claros y de acorde a la realidad?					
39	¿Todo el personal de la institución aporta para elaborar los estándares o parámetros establecidos por la institución?					
40	¿Los objetivos o estándares fijados por la institución son justos y razonables?					
41	¿Los objetivos o estándares fijados por la institución son justos y razonables?					
42	¿Corremos riesgos calculados a fin de lograr los objetivos?					
43	¿Los retos o riesgos asumidos ayudan a mejorar tu labor profesional?					
44	¿La competencia entre docentes ayuda a mejorar en tu labor profesional?					
45	¿El clima de competitividad en tu institución es la adecuada?					

MUCHAS GRACIAS

Anexo 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

GENERAL	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA																																																										
ESPECIALIZADO	<p>¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante dentro del estilo de liderazgo autoritario del director relacionado al clima Organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014?</p> <p>¿Cuál es el indicador predominante dentro del estilo de liderazgo</p>	<p>Determina el estilo de liderazgo predominante relacionado al clima Organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.</p> <p>Determinar el indicador predominante dentro del estilo de liderazgo democrático del director</p>	<p>El estilo de liderazgo predominante dentro del estilo de liderazgo autoritario del director relacionado al clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014 es éxito duradero.</p> <p>El indicador</p>	<p>Operacionalización de la variable 2: Clima organizacional.</p> <table border="1" data-bbox="1272 1126 1626 1401"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Items</th> <th>Número de ítems</th> <th>Escala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Estructura</td> <td>Reglas y normas</td> <td>¿Hay reglas y normas que regulan el comportamiento de los docentes? ¿Las normas de conducta son claras y precisas? ¿Las normas de conducta son conocidas y entendidas por los docentes?</td> <td rowspan="2">4</td> <td rowspan="2">Likert 5</td> </tr> <tr> <td>Políticas</td> <td>¿Hay políticas que regulan el comportamiento de los docentes? ¿Las políticas de conducta son claras y precisas? ¿Las políticas de conducta son conocidas y entendidas por los docentes?</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Participación</td> <td>Reconocimiento social</td> <td>¿Los docentes son reconocidos por sus superiores? ¿Los docentes son reconocidos por sus colegas? ¿Los docentes son reconocidos por sus alumnos?</td> <td rowspan="2">3</td> <td rowspan="2">Likert 5</td> </tr> <tr> <td>Estímulo</td> <td>¿Los docentes son estimulados por sus superiores? ¿Los docentes son estimulados por sus colegas? ¿Los docentes son estimulados por sus alumnos?</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Relaciones</td> <td>Coherencia</td> <td>¿Hay coherencia entre las acciones de los docentes? ¿Hay coherencia entre las acciones de los superiores?</td> <td rowspan="2">2</td> <td rowspan="2">Likert 5</td> </tr> <tr> <td>Tiempo</td> <td>¿Hay tiempo suficiente para el desarrollo de las actividades? ¿Hay tiempo suficiente para el desarrollo de las relaciones?</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Identidad</td> <td>Sentimiento de pertenencia a la organización</td> <td>¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución? ¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización?</td> <td rowspan="2">2</td> <td rowspan="2">Likert 5</td> </tr> <tr> <td>Identificación</td> <td>¿Me identifico con los valores de esta institución? ¿Me identifico con los valores de esta organización?</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Cooperación</td> <td>Esprit de corps</td> <td>¿Hay espíritu de cuerpo entre los docentes? ¿Hay espíritu de cuerpo entre los superiores?</td> <td rowspan="2">2</td> <td rowspan="2">Likert 5</td> </tr> <tr> <td>Cooperación</td> <td>¿Hay cooperación entre los docentes? ¿Hay cooperación entre los superiores?</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Items	Número de ítems	Escala	Estructura	Reglas y normas	¿Hay reglas y normas que regulan el comportamiento de los docentes? ¿Las normas de conducta son claras y precisas? ¿Las normas de conducta son conocidas y entendidas por los docentes?	4	Likert 5	Políticas	¿Hay políticas que regulan el comportamiento de los docentes? ¿Las políticas de conducta son claras y precisas? ¿Las políticas de conducta son conocidas y entendidas por los docentes?	Participación	Reconocimiento social	¿Los docentes son reconocidos por sus superiores? ¿Los docentes son reconocidos por sus colegas? ¿Los docentes son reconocidos por sus alumnos?	3	Likert 5	Estímulo	¿Los docentes son estimulados por sus superiores? ¿Los docentes son estimulados por sus colegas? ¿Los docentes son estimulados por sus alumnos?	Relaciones	Coherencia	¿Hay coherencia entre las acciones de los docentes? ¿Hay coherencia entre las acciones de los superiores?	2	Likert 5	Tiempo	¿Hay tiempo suficiente para el desarrollo de las actividades? ¿Hay tiempo suficiente para el desarrollo de las relaciones?	Identidad	Sentimiento de pertenencia a la organización	¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución? ¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización?	2	Likert 5	Identificación	¿Me identifico con los valores de esta institución? ¿Me identifico con los valores de esta organización?	Cooperación	Esprit de corps	¿Hay espíritu de cuerpo entre los docentes? ¿Hay espíritu de cuerpo entre los superiores?	2	Likert 5	Cooperación	¿Hay cooperación entre los docentes? ¿Hay cooperación entre los superiores?	<p>Poblacional: RED 06</p> <table border="1" data-bbox="1697 1058 1957 1331"> <thead> <tr> <th>II.EE</th> <th>DOCENTES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>164</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>1213</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Ceptro Huaycan</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>1237</td> <td>46</td> </tr> <tr> <td>162</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>167</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>1258</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>total</td> <td>120</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestra</p>	II.EE	DOCENTES	164	6	1213	13	Ceptro Huaycan	14	1237	46	162	9	167	14	1258	18	total	120
Dimensiones	Indicadores	Items	Número de ítems	Escala																																																											
Estructura	Reglas y normas	¿Hay reglas y normas que regulan el comportamiento de los docentes? ¿Las normas de conducta son claras y precisas? ¿Las normas de conducta son conocidas y entendidas por los docentes?	4	Likert 5																																																											
	Políticas	¿Hay políticas que regulan el comportamiento de los docentes? ¿Las políticas de conducta son claras y precisas? ¿Las políticas de conducta son conocidas y entendidas por los docentes?																																																													
Participación	Reconocimiento social	¿Los docentes son reconocidos por sus superiores? ¿Los docentes son reconocidos por sus colegas? ¿Los docentes son reconocidos por sus alumnos?	3	Likert 5																																																											
	Estímulo	¿Los docentes son estimulados por sus superiores? ¿Los docentes son estimulados por sus colegas? ¿Los docentes son estimulados por sus alumnos?																																																													
Relaciones	Coherencia	¿Hay coherencia entre las acciones de los docentes? ¿Hay coherencia entre las acciones de los superiores?	2	Likert 5																																																											
	Tiempo	¿Hay tiempo suficiente para el desarrollo de las actividades? ¿Hay tiempo suficiente para el desarrollo de las relaciones?																																																													
Identidad	Sentimiento de pertenencia a la organización	¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución? ¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización?	2	Likert 5																																																											
	Identificación	¿Me identifico con los valores de esta institución? ¿Me identifico con los valores de esta organización?																																																													
Cooperación	Esprit de corps	¿Hay espíritu de cuerpo entre los docentes? ¿Hay espíritu de cuerpo entre los superiores?	2	Likert 5																																																											
	Cooperación	¿Hay cooperación entre los docentes? ¿Hay cooperación entre los superiores?																																																													
II.EE	DOCENTES																																																														
164	6																																																														
1213	13																																																														
Ceptro Huaycan	14																																																														
1237	46																																																														
162	9																																																														
167	14																																																														
1258	18																																																														
total	120																																																														
	<p>¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante relacionado al clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014?</p>	<p>Determina el estilo de liderazgo predominante relacionado al clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014</p>	<p>El estilo de liderazgo predominante relacionado al clima organizacional es el líder democrático según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014</p>	<p>Operacionalización de la variable 1: Tipos de liderazgo del director</p> <table border="1" data-bbox="1272 475 1626 922"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Items</th> <th>Número de ítems</th> <th>Escala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Lider autoritario</td> <td>Tipos de liderazgo</td> <td>¿El director toma decisiones de forma unilateral? ¿El director toma decisiones de forma autoritaria? ¿El director toma decisiones de forma democrática?</td> <td rowspan="2">3</td> <td rowspan="2">Likert 5</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>¿El director comunica de forma clara y precisa? ¿El director comunica de forma efectiva? ¿El director comunica de forma oportuna?</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Lider participativo</td> <td>Tipos de liderazgo</td> <td>¿El director toma decisiones de forma participativa? ¿El director toma decisiones de forma colaborativa? ¿El director toma decisiones de forma consultiva?</td> <td rowspan="2">3</td> <td rowspan="2">Likert 5</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>¿El director comunica de forma clara y precisa? ¿El director comunica de forma efectiva? ¿El director comunica de forma oportuna?</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Lider democrático</td> <td>Tipos de liderazgo</td> <td>¿El director toma decisiones de forma democrática? ¿El director toma decisiones de forma equitativa? ¿El director toma decisiones de forma transparente?</td> <td rowspan="2">3</td> <td rowspan="2">Likert 5</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>¿El director comunica de forma clara y precisa? ¿El director comunica de forma efectiva? ¿El director comunica de forma oportuna?</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Items	Número de ítems	Escala	Lider autoritario	Tipos de liderazgo	¿El director toma decisiones de forma unilateral? ¿El director toma decisiones de forma autoritaria? ¿El director toma decisiones de forma democrática?	3	Likert 5	Comunicación	¿El director comunica de forma clara y precisa? ¿El director comunica de forma efectiva? ¿El director comunica de forma oportuna?	Lider participativo	Tipos de liderazgo	¿El director toma decisiones de forma participativa? ¿El director toma decisiones de forma colaborativa? ¿El director toma decisiones de forma consultiva?	3	Likert 5	Comunicación	¿El director comunica de forma clara y precisa? ¿El director comunica de forma efectiva? ¿El director comunica de forma oportuna?	Lider democrático	Tipos de liderazgo	¿El director toma decisiones de forma democrática? ¿El director toma decisiones de forma equitativa? ¿El director toma decisiones de forma transparente?	3	Likert 5	Comunicación	¿El director comunica de forma clara y precisa? ¿El director comunica de forma efectiva? ¿El director comunica de forma oportuna?	<p>Paradigma = positivista</p> <p>Enfoque = cuantitativo</p> <p>Tipo = sustantivo</p> <p>Corte = transversal</p> <p>Diseño = no experimental</p> <p>Sub tipo = correlacional</p>																																
Dimensiones	Indicadores	Items	Número de ítems	Escala																																																											
Lider autoritario	Tipos de liderazgo	¿El director toma decisiones de forma unilateral? ¿El director toma decisiones de forma autoritaria? ¿El director toma decisiones de forma democrática?	3	Likert 5																																																											
	Comunicación	¿El director comunica de forma clara y precisa? ¿El director comunica de forma efectiva? ¿El director comunica de forma oportuna?																																																													
Lider participativo	Tipos de liderazgo	¿El director toma decisiones de forma participativa? ¿El director toma decisiones de forma colaborativa? ¿El director toma decisiones de forma consultiva?	3	Likert 5																																																											
	Comunicación	¿El director comunica de forma clara y precisa? ¿El director comunica de forma efectiva? ¿El director comunica de forma oportuna?																																																													
Lider democrático	Tipos de liderazgo	¿El director toma decisiones de forma democrática? ¿El director toma decisiones de forma equitativa? ¿El director toma decisiones de forma transparente?	3	Likert 5																																																											
	Comunicación	¿El director comunica de forma clara y precisa? ¿El director comunica de forma efectiva? ¿El director comunica de forma oportuna?																																																													

<p>democrático del director relacionado al clima Organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014?</p> <p>¿Cuál es el indicador predominante dentro del estilo de liderazgo liberal del director relacionado al clima Organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014?</p>	<p>relacionado al clima Organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.</p> <p>Determinar el indicador predominante dentro del estilo de liderazgo liberal del director relacionado al clima Organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014.</p>	<p>predominante dentro del estilo de liderazgo democrático del director relacionado al clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014 es éxito duradero.</p> <p>El indicador predominante dentro del estilo de liderazgo liberal del director relacionado al clima organizacional según docentes de las Instituciones Educativas de la Red 6, UGEL 06 de Ate – Vitarte 2014 es éxito duradero.</p>	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">responsabilidad</td> <td>compromiso</td> <td>Siempre que me estoy comprometiendo con mis obligaciones como docente</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>autonomía</td> <td>Considero que tengo suficiente autonomía para tomar decisiones. Dispongo de la capacidad e iniciativa suficiente para realizar trabajos educativos.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">conflictos</td> <td>Solución de problemas</td> <td>Cuando me presentan dificultades en la institución, se busca la solución en conjunto</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Confrontaciones</td> <td>Cuando hay una confrontación siempre ayudo a solucionar conflictos en la forma de respeto. Puedo poner compromisos de conducta en mi institución. Los problemas se resuelven por los docentes con entereza.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">estándares</td> <td>Obligatorios</td> <td>El institución como entidad es el tipo de los docentes propuestos. El institución busca la superación continua.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Establecer parámetros o patrones</td> <td>-Los parámetros o patrones establecidos en la institución son claros y de acuerdo a la realidad. -Tiene el personal de la institución acceso para elaborar los estándares y parámetros establecidos para la institución. -Cada vez que los docentes tienen en cuenta los datos para fijar los parámetros y estándares de la institución.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Desafío</td> <td>Aceptación de riesgos</td> <td>Comemos riesgos calculados a fin de lograr los objetivos. Los datos e imágenes ayudan a mejorar tu labor profesional.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Obligatorios propuestos</td> <td>-Para lograr los objetivos propuestos por la institución es necesario de una organización. -Los objetivos propuestos con la institución están de acuerdo a la realidad de la institución.</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	responsabilidad	compromiso	Siempre que me estoy comprometiendo con mis obligaciones como docente			autonomía	Considero que tengo suficiente autonomía para tomar decisiones. Dispongo de la capacidad e iniciativa suficiente para realizar trabajos educativos.			conflictos	Solución de problemas	Cuando me presentan dificultades en la institución, se busca la solución en conjunto			Confrontaciones	Cuando hay una confrontación siempre ayudo a solucionar conflictos en la forma de respeto. Puedo poner compromisos de conducta en mi institución. Los problemas se resuelven por los docentes con entereza.			estándares	Obligatorios	El institución como entidad es el tipo de los docentes propuestos. El institución busca la superación continua.			Establecer parámetros o patrones	-Los parámetros o patrones establecidos en la institución son claros y de acuerdo a la realidad. -Tiene el personal de la institución acceso para elaborar los estándares y parámetros establecidos para la institución. -Cada vez que los docentes tienen en cuenta los datos para fijar los parámetros y estándares de la institución.			Desafío	Aceptación de riesgos	Comemos riesgos calculados a fin de lograr los objetivos. Los datos e imágenes ayudan a mejorar tu labor profesional.			Obligatorios propuestos	-Para lograr los objetivos propuestos por la institución es necesario de una organización. -Los objetivos propuestos con la institución están de acuerdo a la realidad de la institución.			<p>No probabilística (Intencionada).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>II.EE</th> <th>DOCENTES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>164</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>1213</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Cepetro Huaycan</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>1237</td> <td>46</td> </tr> <tr> <td>162</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>167</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>1258</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>total</td> <td>120</td> </tr> </tbody> </table> <p>Validez: Por experto</p> <p>Confiabilidad: Alfa de Crombach</p>	II.EE	DOCENTES	164	6	1213	13	Cepetro Huaycan	14	1237	46	162	9	167	14	1258	18	total	120
responsabilidad	compromiso	Siempre que me estoy comprometiendo con mis obligaciones como docente																																																								
	autonomía	Considero que tengo suficiente autonomía para tomar decisiones. Dispongo de la capacidad e iniciativa suficiente para realizar trabajos educativos.																																																								
conflictos	Solución de problemas	Cuando me presentan dificultades en la institución, se busca la solución en conjunto																																																								
	Confrontaciones	Cuando hay una confrontación siempre ayudo a solucionar conflictos en la forma de respeto. Puedo poner compromisos de conducta en mi institución. Los problemas se resuelven por los docentes con entereza.																																																								
estándares	Obligatorios	El institución como entidad es el tipo de los docentes propuestos. El institución busca la superación continua.																																																								
	Establecer parámetros o patrones	-Los parámetros o patrones establecidos en la institución son claros y de acuerdo a la realidad. -Tiene el personal de la institución acceso para elaborar los estándares y parámetros establecidos para la institución. -Cada vez que los docentes tienen en cuenta los datos para fijar los parámetros y estándares de la institución.																																																								
Desafío	Aceptación de riesgos	Comemos riesgos calculados a fin de lograr los objetivos. Los datos e imágenes ayudan a mejorar tu labor profesional.																																																								
	Obligatorios propuestos	-Para lograr los objetivos propuestos por la institución es necesario de una organización. -Los objetivos propuestos con la institución están de acuerdo a la realidad de la institución.																																																								
II.EE	DOCENTES																																																									
164	6																																																									
1213	13																																																									
Cepetro Huaycan	14																																																									
1237	46																																																									
162	9																																																									
167	14																																																									
1258	18																																																									
total	120																																																									

Anexo 4

VALIDACIONES

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Estructura							
1	¿Respeto y cumplo con los reglamentos institucionales?	✓		✓		✓		
2	¿Las normas de disciplina me parecen adecuadas?	✓		✓		✓		
3	¿Las normas y reglas establecidas en la Institución Educativa se cumplen estrictamente?	✓		✓		✓		
4	¿Tengo conocimiento de las políticas institucionales?	✓		✓		✓		
5	¿Considero que la definición de mis derechos como docentes en el reglamento interno apoya mi desempeño en la institución?	✓		✓		✓		
6	¿Existe comunicación constante entre los trabajadores y los directivos?	✓		✓		✓		
7	¿Para el desarrollo de las actividades institucionales La plana jerárquica escucha las opiniones de su personal y los toma en cuenta?	✓		✓		✓		
8	¿La buena relación entre los trabajadores y plana jerárquica ayuda a mejorar mi desenvolvimiento laboral?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Recompensa							
9	¿Recibo felicitaciones, reconocimientos y becas como estímulo por mi desempeño académico?	✓		✓		✓		
10	¿Espero un reconocimiento por actividades realizadas fuera de mis horas de trabajo?	✓		✓		✓		
11	¿La institución contribuye en mi desarrollo como profesional?	✓		✓		✓		
12	¿La institución me brinda capacitaciones en mi especialidad?	✓		✓		✓		
13	¿Siento que mi participación en la institución no es valorada?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Relaciones							
14	¿En esta institución se trabaja con espíritu de equipo?	✓		✓		✓		
15	¿Las relaciones interpersonales de todos los integrantes son cordiales y abiertas?	✓		✓		✓		
16	¿El personal administrativo atiende mis solicitudes con un trato amable, eficiente y eficaz?	✓		✓		✓		
17	¿En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: Identidad							
18	¿Me siento identificado/a y comprometido/a con mi institución?	✓		✓		✓		
19	¿Me siento orgulloso/a de pertenecer a mi institución?	✓		✓		✓		
20	¿Me siento parte importante de esta institución?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 5: Cooperación							
21	¿En esta institución existe el espíritu de cooperación y ayuda entre sus miembros?	✓		✓		✓		
22	¿Escaso apoyo por parte de los directivos?	✓		✓		✓		
23	¿No encuentro el apoyo a iniciativas de mejora en mi institución?	✓		✓		✓		
24	¿El trabajo cooperativo te ayuda a superar algunas dificultades que tienes?	✓		✓		✓		
25	¿Existe un eficaz trabajo cooperativo en tu institución?	✓		✓		✓		
26	¿Sientes que tus actitudes ayudan a mejorar el trabajo cooperativo?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 6: Responsabilidad							
27	¿Los compromisos asumidos como institución ayudan al fortalecimiento del clima organizacional?	✓		✓		✓		
28	¿La falta de responsabilidad y compromiso con la institución de algunos docentes influye en el cumplimiento de tus obligaciones?	✓		✓		✓		
29	¿Considero que tengo la suficiente autonomía para opinar y tomar decisiones?	✓		✓		✓		
30	¿Dispongo de la capacidad e iniciativa suficiente para realizar trabajos educativos?	✓		✓		✓		

DIMENSION 7: Conflictos		SI	NO	SI	NO	SI	NO
31	¿Cuando se presentan dificultades en la institución, se busca la solución en conjunto?	✓		✓		✓	
32	¿La plana jerárquica actúa como mediador para solucionar todo tipo de conflictos entre su personal?	✓		✓		✓	
33	¿Percibo grupos contrapuestos de docentes en mi institución?	✓		✓		✓	
34	¿Las órdenes impartidas por los directivos son arbitrarias?	✓		✓		✓	
DIMENSION 8 : Estándares		SI	NO	SI	NO	SI	NO
35	¿Mi institución pone énfasis en el logro de los objetivos propuestos?	✓		✓		✓	
36	¿Mi institución busca la superación continua?	✓		✓		✓	
37	¿Los objetivos o estándares fijados por la institución son justos y razonables?	✓		✓		✓	
38	¿Los parámetros o patrones establecidos en la institución son claros y de acorde a la realidad?	✓		✓		✓	
39	¿Todo el personal de la institución aporta para elaborar los estándares o parámetros establecidos por la institución?	✓		✓		✓	
40	¿Los objetivos o estándares fijados por la institución son justos y razonables?	✓		✓		✓	
41	¿La exigencia para el logro de los estándares fijados es equitativa para todos los trabajadores?	✓		✓		✓	
DIMENSION 9 : Desafío		SI	NO	SI	NO	SI	NO
42	¿Corremos riesgos calculados a fin de lograr los objetivos?	✓		✓		✓	
43	¿Los retos o riesgos asumidos ayudan a mejorar tu labor profesional?	✓		✓		✓	
44	¿La competencia positiva en tu institución ayuda a lograr los objetivos propuestos?	✓		✓		✓	
45	¿El clima de competitividad en tu institución es la adecuada?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

5 Nov de 2014

Apellidos y nombres del juez evaluador: Medina Coronado David DNI: 1062617

Especialidad del evaluador: Psicología de la Educación, Desarrollo Humano



¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Estructura							
1	¿Respeto y cumpla con los reglamentos institucionales?	✓		✓		✓		
2	¿Las normas de disciplina me parecen adecuadas?	✓		✓		✓		
3	¿Las normas y reglas establecidas en la Institución Educativa se cumplen estrictamente?	✓		✓		✓		
4	¿Tengo conocimiento de las políticas institucionales?	✓		✓		✓		
5	¿Considero que la definición de mis derechos como docentes en el reglamento interno apoya mi desempeño en la institución?	✓		✓		✓		
6	¿Existe comunicación constante entre los trabajadores y los directivos?	✓		✓		✓		
7	¿Para el desarrollo de las actividades institucionales La plana jerárquica escucha las opiniones de su personal y los toma en cuenta?	✓		✓		✓		
8	¿La buena relación entre los trabajadores y plana jerárquica ayuda a mejorar mi desenvolvimiento laboral?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Recompensa							
9	¿Recibo felicitaciones, reconocimientos y becas como estímulo por mi desempeño académico?	✓		✓		✓		
10	¿Espero un reconocimiento por actividades realizadas fuera de mis horas de trabajo?	✓		✓		✓		
11	¿La institución contribuye en mi desarrollo como profesional?	✓		✓		✓		
12	¿La institución me brinda capacitaciones en mi especialidad?	✓		✓		✓		
13	¿Siento que mi participación en la institución no es valorada?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Relaciones							
14	¿En esta institución se trabaja con espíritu de equipo?	✓		✓		✓		
15	¿Las relaciones interpersonales de todos los integrantes son cordiales y abiertas?	✓		✓		✓		
16	¿El personal administrativo atiende mis solicitudes con un trato amable, eficiente y eficaz?	✓		✓		✓		
17	¿En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 : Identidad							
18	¿Me siento identificado/a y comprometido/a con mi institución?	✓		✓		✓		
19	¿Me siento orgulloso/a de pertenecer a mi institución?	✓		✓		✓		
20	¿Me siento parte importante de esta institución?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 5: Cooperación							
21	¿En esta institución existe el espíritu de cooperación y ayuda entre sus miembros?	✓		✓		✓		
22	¿Escaso apoyo por parte de los directivos?	✓		✓		✓		
23	¿No encuentro el apoyo a iniciativas de mejora en mi institución?	✓		✓		✓		
24	¿El trabajo cooperativo te ayuda a superar algunas dificultades que tienes?	✓		✓		✓		
25	¿Existe un eficaz trabajo cooperativo en tu institución?	✓		✓		✓		
26	¿Sientes que tus actitudes ayudan a mejorar el trabajo cooperativo?	✓		✓		✓		
	DIMENSION 6 : Responsabilidad							
27	¿Los compromisos asumidos como institución ayudan al fortalecimiento del clima organizacional?	✓		✓		✓		
28	¿La falta de responsabilidad y compromiso con la institución de algunos docentes influye en el cumplimiento de tus obligaciones?	✓		✓		✓		
29	¿Considero que tengo la suficiente autonomía para opinar y tomar decisiones?	✓		✓		✓		
30	¿Dispongo de la capacidad e iniciativa suficiente para realizar trabajos educativos?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez evaluador: Medina Coronado, Daniela DNI: 10626175de Nov del 20...14

Especialidad del evaluador: Educador / Psicología de la Educación, D.D.H.H.

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

BASE DE DATOS

Profesor	CUESTIONARIO DE ESTILO DE LIDERAZGO																									
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25	
Profesor 1	1	3	5	1	5	4	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Profesor 2	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	3
Profesor 3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	5	3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3	4	2	2	2	5
Profesor 4	1	3	3	4	5	5	1	1	1	3	1	3	3	3	4	5	5	3	4	5	4	1	5	1	1	1
Profesor 5	2	1	4	1	5	1	1	4	1	5	2	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	1	5	5	1	1
Profesor 6	3	1	3	4	4	2	1	4	2	3	4	2	4	5	3	2	4	4	4	5	5	2	4	4	2	2
Profesor 7	5	3	5	4	3	3	4	3	4	5	5	2	3	2	1	1	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3
Profesor 8	4	1	4	5	3	3	2	3	4	5	5	2	3	2	1	3	4	4	1	4	5	3	1	1	5	4
Profesor 9	3	3	3	3	3	1	5	5	5	4	1	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3
Profesor 10	2	3	2	3	4	2	2	3	4	4	5	4	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4
Profesor 11	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	3	3
Profesor 12	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4
Profesor 13	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	5	3	4	4	4	4
Profesor 14	1	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4
Profesor 15	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	3	3
Profesor 16	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	5
Profesor 17	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	3	3
Profesor 18	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5
Profesor 19	3	2	3	1	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3
Profesor 20	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	3
Profesor 21	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	2	4	4	4	3
Profesor 22	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3
Profesor 23	4	1	3	4	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3
Profesor 24	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	2	4	4	4	3
Profesor 25	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
Profesor 26	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4
Profesor 27	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4
Profesor 28	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3
Profesor 29	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3
Profesor 30	3	2	3	1	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3
Profesor 31	3	2	4	1	5	1	1	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Profesor 32	2	2	5	2	4	2	2	1	1	5	2	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5
Profesor 33	4	2	5	4	4	5	4	3	5	1	2	3	4	3	5	1	2	5	3	4	4	3	5	5	5	5
Profesor 34	2	2	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	4	2	5	5	1	4	2	4	4	4	4	3	4	4
Profesor 35	4	3	3	4	4	2	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3	5	5	5	5
Profesor 36	5	4	2	3	1	1	1	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	2	3	3	4	4	5	2	5	5
Profesor 37	5	2	4	1	5	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	2	4	3	4	3	4
Profesor 38	4	1	2	2	5	3	3	5	1	4	4	4	4	3	3	4	2	5	5	5	5	1	3	3	4	4
Profesor 39	3	2	3	4	4	2	3	4	2	3	3	2	5	4	3	4	5	3	2	4	4	2	2	5	5	5
Profesor 40	1	3	3	4	4	3	3	4	2	2	4	4	2	5	4	5	4	4	4	5	5	2	3	3	1	1
Profesor 41	4	3	2	1	5	3	3	4	4	4	2	2	3	3	4	5	3	2	1	3	1	3	1	3	4	4
Profesor 42	3	5	4	1	4	5	3	4	2	3	4	3	2	4	5	1	2	2	2	3	4	5	3	1	4	5
Profesor 43	4	2	3	4	4	3	3	3	3	1	5	2	2	4	4	3	2	4	5	4	3	2	3	3	4	4
Profesor 44	4	2	5	5	5	2	4	3	3	4	5	5	4	4	2	3	4	4	5	3	1	3	1	3	2	2
Profesor 45	3	4	4	4	2	2	1	3	3	5	3	3	4	5	3	4	5	2	1	2	2	4	3	5	3	3
Profesor 46	3	4	2	5	6	4	1	4	4	5	2	3	2	5	4	5	2	3	4	4	6	2	1	3	3	3
Profesor 47	4	2	5	3	5	3	2	1	4	2	2	3	3	3	3	5	5	4	2	3	5	2	4	4	4	4
Profesor 48	4	2	3	2	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	2	4	4	3
Profesor 49	2	3	3	5	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3
Profesor 50	3	2	4	2	5	4	2	3	3	4	4	5	3	4	2	4	4	3	5	3	5	3	3	2	2	2
Profesor 51	2	3	3	4	5	2	2	3	3	4	4	4	3	4	2	3	5	4	3	5	4	3	5	4	4	2
Profesor 52	4	4	4	3	4	3	1	5	3	4	4	5	2	5	3	2	4	4	3	3	3	4	4	2	2	2
Profesor 53	4	4	2	2	4	3	1	4	4	5	3	4	4	2	5	4	2	2	3	4	3	5	3	4	4	3
Profesor 54	3	4	4	3	4	2	4	4	1	5	2	2	2	5	3	2	4	4	3	5	3	2	3	4	4	4
Profesor 55	2	5	3	1	3	2	5	4	2	3	2	2	4	4	5	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	3
Profesor 56	4	2	4	2	4	2	4	4	1	5	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2
Profesor 57	5	3	2	5	3	3	3	3	1	3	3	3	5	3	4	2	3	4	5	5	4	2	4	2	1	1
Profesor 58	3	1	4	2	5	2	3	4	3	1	2	5	2	4	2	3	2	4	5	4	4	4	5	3	2	2
Profesor 59	4	4	4	4	4	5	4	3	5	2	3	5	5	4	5	3	3	5	3	2	5	2	4	3	3	3

Profesor 60	6	2	4	2	4	2	4	3	3	3	4	2	4	3	5	5	5	4	2	4	3	1	4	3	1
Profesor 61	3	2	3	1	3	4	5	4	2	2	3	3	5	3	4	3	5	4	2	4	5	3	2	4	4
Profesor 62	2	3	3	1	3	3	2	2	3	2	4	3	5	4	3	2	3	4	4	4	4	2	5	5	4
Profesor 63	3	3	2	5	2	3	2	3	4	3	4	2	5	5	4	4	2	2	2	5	4	2	4	5	2
Profesor 64	5	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4
Profesor 65	3	4	3	5	2	4	3	4	4	4	4	4	5	2	2	2	2	3	3	2	4	4	3	4	4
Profesor 66	4	2	1	3	3	3	3	4	1	5	4	5	3	5	4	2	4	5	4	2	3	2	2	5	5
Profesor 67	5	3	3	4	5	3	4	5	1	2	2	4	3	5	4	3	2	3	3	3	4	4	5	5	3
Profesor 68	2	3	2	3	5	5	2	4	2	4	2	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	2	2	3
Profesor 69	3	2	3	4	2	2	2	4	2	5	3	4	5	5	5	3	4	4	4	3	5	3	4	5	2
Profesor 70	4	4	3	4	5	2	2	3	4	5	5	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	5	3	3	4
Profesor 71	4	2	3	1	4	1	2	4	2	2	2	3	3	5	3	3	3	4	2	4	4	3	4	5	5
Profesor 72	3	2	3	2	3	2	2	5	2	2	4	2	3	5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
Profesor 73	3	2	3	1	3	1	3	5	2	3	4	4	5	4	4	4	2	3	4	4	4	3	2	4	4
Profesor 74	2	3	3	2	5	2	3	4	2	3	2	3	4	5	3	5	2	2	3	5	5	4	3	2	2
Profesor 75	3	3	4	1	3	1	4	4	4	4	3	5	2	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	1
Profesor 76	3	4	3	2	5	2	3	3	1	3	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	2	4	2	1
Profesor 77	3	3	4	5	3	1	2	4	2	4	5	2	5	2	3	4	4	2	5	4	4	1	4	3	3
Profesor 78	3	2	5	3	1	2	1	3	3	5	3	1	5	5	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3
Profesor 79	4	4	4	4	3	2	2	5	1	3	4	3	5	5	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	1
Profesor 80	4	3	2	2	5	2	2	4	2	5	1	3	4	4	2	3	1	2	2	2	2	3	4	4	3
Profesor 81	2	5	4	4	3	5	1	2	3	3	4	5	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4
Profesor 82	4	3	3	1	4	3	1	4	2	4	2	6	4	4	3	4	4	5	4	4	3	5	2	4	2
Profesor 83	3	2	5	2	3	3	3	5	1	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	4	5	3	3	2	5
Profesor 84	3	4	4	4	5	5	1	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	2	5	5	4	2	5	3	5
Profesor 85	4	5	4	2	3	5	1	4	2	2	3	2	5	3	2	5	2	3	5	4	4	3	4	4	2
Profesor 86	4	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	4	3	2	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	3
Profesor 87	4	3	5	3	3	4	2	5	2	5	5	2	3	4	3	2	4	5	3	2	3	3	3	4	3
Profesor 88	3	3	3	2	4	1	3	5	2	5	4	3	3	5	3	3	3	4	2	3	2	2	4	5	4
Profesor 89	2	4	3	3	2	2	2	4	2	4	5	5	4	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	1
Profesor 90	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	4	2	5	3	3	4	3	5	4	3	3	2	2	2	1
Profesor 91	3	5	2	2	4	3	2	2	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4
Profesor 92	3	5	5	2	4	2	3	3	5	5	5	4	2	2	3	4	4	2	3	5	4	1	4	4	3
Profesor 93	3	4	5	3	5	1	5	3	3	1	4	4	5	5	2	5	3	3	4	3	3	3	2	2	2
Profesor 94	4	4	4	2	2	2	2	2	5	2	2	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	2
Profesor 95	4	2	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	5	2	3	4	4	3	3
Profesor 96	4	2	3	2	3	2	3	5	5	5	2	4	5	2	5	4	4	3	4	4	4	2	4	5	2
Profesor 97	4	3	2	3	3	1	2	3	3	4	5	4	5	5	3	4	5	3	3	4	4	2	3	3	4
Profesor 98	5	5	1	1	4	2	2	2	4	5	3	3	4	3	4	4	5	3	5	4	3	3	5	2	4
Profesor 99	2	4	4	1	2	3	1	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	2	4	3	3
Profesor 100	4	3	5	1	3	2	1	4	4	4	4	3	4	2	2	5	3	5	4	4	2	3	4	4	5
Profesor 101	4	5	3	2	4	3	2	4	3	2	5	4	2	2	4	5	3	3	4	3	2	5	5	4	4
Profesor 102	5	4	2	2	5	2	2	5	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2
Profesor 103	2	2	1	3	5	3	3	4	2	2	2	4	3	5	4	2	2	4	4	3	4	3	4	3	3
Profesor 104	2	2	4	1	2	4	3	4	2	3	4	4	5	5	1	2	4	3	3	5	5	3	4	4	3
Profesor 105	2	3	5	3	4	2	2	3	2	3	2	2	4	4	3	2	4	4	3	4	2	4	2	4	4
Profesor 106	5	2	5	3	3	3	5	4	1	2	2	4	5	4	2	4	4	4	3	4	4	1	4	3	4
Profesor 107	5	4	5	1	3	2	2	4	3	2	4	3	5	5	2	5	4	5	3	4	2	3	4	5	2
profesor 108	4	5	3	2	4	2	5	5	1	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	3	5	3
profesor 109	4	4	2	2	2	2	3	3	1	5	4	3	2	5	5	2	3	4	3	4	3	2	4	4	3
profesor 110	3	4	5	1	5	3	2	4	3	5	4	3	4	2	3	3	4	2	5	2	3	3	4	4	3
profesor 111	4	4	2	2	4	2	2	4	1	2	4	4	2	4	3	2	5	4	4	3	2	3	4	4	5
profesor 112	3	2	5	3	3	2	2	4	3	2	4	5	3	3	1	4	4	4	2	3	4	3	3	2	2
profesor 113	5	3	4	1	4	2	3	2	1	2	5	5	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3
profesor 114	3	5	4	2	5	1	2	2	3	4	2	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3
profesor 115	5	5	4	2	3	1	3	4	2	1	4	4	4	3	5	2	4	3	2	4	4	4	4	4	3
profesor 116	5	3	3	1	4	1	2	2	3	2	2	4	5	5	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4
profesor 117	2	2	4	2	5	2	4	4	2	4	3	4	5	4	4	3	3	4	2	2	3	3	4	4	3
profesor 118	5	4	2	3	3	2	2	4	1	3	4	4	5	5	5	2	4	4	3	3	3	2	5	2	2
profesor 119	3	2	4	1	5	3	1	4	2	4	5	3	3	4	1	3	3	4	4	2	3	1	4	5	3
profesor 120	2	4	2	3	5	2	2	4	3	2	4	4	2	5	2	2	2	3	2	3	4	3	4	2	4