



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Modelo de liderazgo directivo para el buen clima  
organizacional en las instituciones educativas públicas del  
distrito de Chiclayo - 2017

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR**  
**EN EDUCACIÓN**

**AUTORA**

Mg. MARÍA VIOLETA CUBAS LLAMO

**ASESOR**

Dr. JUAN PABLO MORENO MURO

**SECCIÓN**

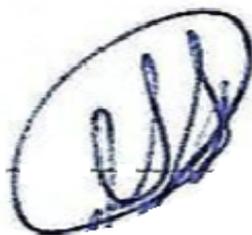
EDUCACIÓN E IDIOMAS

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

**PERÚ - 2017**

**Página de Jurado**



---

**Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto**

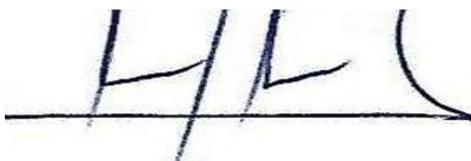
**Presidente**



---

**Dra. Gioconda Del Socorro Sotomayor Nunura**

**Secretaria**



---

**Dr. Juan Pablo Moreno Muro**

**Vocal**

## **Dedicatoria**

A mis hijos:

José Miguel y Rosario del Carmen, por ser mi inspiración para seguir superándome en este competitivo mundo laboral y profesional.

A mi querido padre:

Julio Cubas Requejo, por el aliento constante que me brinda para alcanzar mis metas.

María Violeta

## **Agradecimiento**

A Dios:

Por el milagro de la vida, la salud y mi familia.

A mis maestros de Post Grado:

Por su constante apoyo y comprensión.

La autora

## Declaratoria de Autenticidad

Yo, Cubas Llamo María Violeta egresada del Programa de Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificada con DNI N°16682286,

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

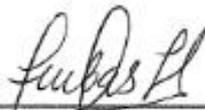
1. Soy autora de la tesis titulada: **MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE CHICLAYO – 2017**
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctorado en Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 19 de mayo de 2017

Firma



---

Nombres y apellidos: María Violeta Cubas Llamo  
DNI: 16682286

## **Presentación**

Señores Miembros del Jurado Evaluador

De conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, se deja a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado:

**MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE CHICLAYO - 2017**

Investigación realizada para obtener el Grado de Doctora en Educación, siendo su propósito constituirse en un referente y Propuesta, a la vez, para otros estudios que buscan generar mejoras en la gestión escolar, desarrollando el liderazgo directivo como estrategia para promover la auto superación y desarrollo personal de todos los miembros de la organización.

En tal sentido, la investigación desarrollada, constituye un aporte de carácter científico a ser considerado en el campo de la investigación educativa de nuestro país, región y localidad.

## Índice

Página de Jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria de Autenticidad .....	v
Presentación .....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	14
<b>CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Planteamiento del problema .....	18
1.1. Formulación del problema.....	21
1.2. Justificación.....	22
1.4 Antecedentes .....	24
1.5. Objetivos .....	29
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Marco Teórico .....	32
2.1.1 Visión histórica del liderazgo .....	32
Definiciones y Enfoques del Liderazgo.....	34
Definiciones del liderazgo .....	34
Enfoque de las Características .....	38
Enfoque Conductual o de Comportamiento.....	39
Enfoque Situacional.....	40
Gestión Institucional .....	45

Clima Organizacional en las Escuelas.....	46
El liderazgo en el campo educativo .....	46
Liderazgo Educativo .....	48
Liderazgo directivo.....	48

### CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Hipótesis .....	51
3.2. Variables .....	51
3.2.1. Definición conceptual.....	51
3.2.2. Definición Operacional.....	52
3.2.2. Operacionalización de variables .....	53
3.3. Metodología .....	61
3.3.1. Tipo de estudio .....	61
3.3.2. Diseño de estudio .....	62
3.4. Población y muestra.....	62
3.5. Método de investigación (por cada etapa Matriz metodológica) .....	63
3.6. Técnicas y procedimientos de recolección de datos .....	64
3.7. Métodos de análisis de datos.....	64
3.8. Procedimientos para el análisis de datos.....	65

### CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados .....	67
4.1.1. Resultados del cuestionario diagnóstico.....	67
4.1.2. Análisis de fiabilidad .....	67

### CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Discusión de Resultados.....	82
Conclusiones .....	84
Recomendaciones .....	85
Propuesta.....	86

Referencias Bibliográficas.....	106
Anexos .....	113
Acta de aprobación de originalidad de Tesis .....	127
Autorización de publicación de Tesis .....	128

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1</i> .....	63
<i>Tabla 2</i> .....	67
<i>Tabla 3 Resumen del procesamiento de los casos</i> .....	67
<i>Tabla 4 Estadísticos de fiabilidad</i> .....	67
<i>Tabla 5 Estadísticos total-elemento</i> .....	68
<i>Tabla 6 Resultados porcentuales por dimensiones del clima organizacional</i> .....	70
<i>Tabla 7 Resultados de estadígrafos del clima organizacional según dimensiones</i> .....	71
<i>Tabla 8 Resultados sobre las dimensiones del clima organizacional según estadígrafos</i> 72	
<i>Tabla 9 Resultados sobre las dimensiones del clima organizacional según estadígrafos</i> 72	
<i>Tabla 10 Resultados a nivel de estadígrafos, según dimensión estructura</i> .....	73
<i>Tabla 11 Resultados porcentuales de la dimensión Identidad del Clima organizacional</i> .	74
<i>Tabla 12 Resultados a nivel de estadígrafos, según dimensión Estilo de Liderazgo del Director</i> .....	75
<i>Tabla 13 Resultados porcentuales de la dimensión Estilo de liderazgo del Director del Clima organizacional</i> .....	76
<i>Tabla 14 Resultados a nivel de estadígrafos, según dimensión Estilo de Liderazgo del Director</i> .....	77
<i>Tabla 15 Resultados porcentuales del cuestionario, según dimensión Satisfacción Laboral del Clima organizacional</i> .....	77
<i>Tabla 16 Resultados a nivel de estadígrafos, según dimensión Satisfacción Laboral</i> .....	78
<i>Tabla 17 Resultados porcentuales del cuestionario, según dimensión Relaciones Interpersonales del Clima organizacional</i> .....	79
<i>Tabla 18 Resultados a nivel de estadígrafos, según dimensión Relaciones Interpersonales</i> .....	80

## Índice de figuras

<i>Figura 1 Resultados porcentuales por dimensiones del clima organizacional. ....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 2 Resultados porcentuales de dimensión Estructura del clima organizacional. ....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 3 Resultados porcentuales de dimensión Identidad del clima organizacional. ....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 4 Resultados porcentuales de dimensión Estilo de liderazgo del Director del clima organizacional.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 5 Resultados porcentuales del cuestionario, dimensión Satisfacción Laboral del Clima organizacional. ....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 6 Resultados porcentuales del cuestionario, según dimensión Relaciones Interpersonales.....</i>	<i>79</i>

## Resumen

La investigación realizada está orientada a formular un modelo de liderazgo directivo que contribuya al logro de un buen clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo-Lambayeque, se trabajó con una población conformada por 45 trabajadores entre personal docente y administrativo de la I.E. Nuestra Señora de La Paz conformada, eligiéndose una muestra de 26 docentes y 04 trabajadores no docentes, la misma que resolvió un cuestionario de 57 ítems, cuyos resultados sirvieron de base para diseñar el modelo de liderazgo que fue sometido a juicio de expertos, quienes opinaron favorablemente, señalando que su aplicación llegaría a fortalecer el clima organizacional de las instituciones educativas, en este caso de la institución educativa tomada para realizar la investigación, llegando a obtener resultados sobre el clima organizacional, en las dimensiones de estructura, identificación y relaciones interpersonales calificadas con un nivel medio y las dimensiones de liderazgo directivo y satisfacción laboral, con niveles bajo y muy bajo respectivamente, situación que reforzó hacer la propuesta sobre liderazgo directivo y clima institucional.

**Palabras clave:** Liderazgo, directivo clima organizacional, satisfacción laboral, modelo.

## **ABSTRACT**

The research carried out is aimed at formulating a leadership model that contributes to the achievement of a good organizational climate in the public educational institutions of the district of Chiclayo-Lambayeque. We worked with a population made up of the teaching and administrative staff of the I.E. Our Lady of La Paz conformed by twenty teachers and four non-teaching workers, the same one that solved a questionnaire of 57 items, whose results served as the basis for designing the leadership model, the same one that was submitted to expert judgment, the same as They favorably stated that their application would strengthen the organizational climate of educational institutions, in this case the educational institution taken to carry out the research, reaching results in terms of the organizational climate dimensions, structure, identification and interpersonal relationships qualified with the average category and the dimensions of managerial leadership and job satisfaction qualified as low and very low respectively, a situation that reinforced the proposal on managerial leadership and institutional climate.

**Key words:** Leadership, manager organizational climate, job satisfaction, model.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo en las organizaciones educativas, se ha convertido en uno de los componentes más importantes de la calidad educativa. Se entiende que el liderazgo es el conjunto de comportamientos, actitudes y acciones que el Director o equipo directivo, ponen de manifiesto frente a los demás miembros de la organización, con la finalidad de crear condiciones propicias que generen un buen clima organizacional, dando lugar a la satisfacción laboral y a aprendizajes de calidad.

Uno de los objetivos estratégicos de la gestión directiva es, precisamente, que los miembros de la organización, se sientan identificados y comprometidos con su trabajo porque reciben el reconocimiento de la comunidad educativa, especialmente del director; de tal manera que se sientan motivados a mejorar sus desempeños y el de los estudiantes.

Como muy bien lo señala Campos (2012, p. 1-2), liderazgo y clima organizacional se han vuelto objeto de estudio en las escuelas. Aduce que existen diversos enfoques sobre el liderazgo, siendo clásico el liderazgo directivo. Respecto al clima organizacional, señala que se le debe estudiar desde una visión psicológica, considerándola como aspecto troncal en la vida de toda organización. Ambas variables determinan el comportamiento de la organización educativa.

En concordancia con lo señalado, en el campo de la investigación educativa, se cuenta con numerosos estudios que explican la relación vinculante entre liderazgo y clima organizacional, llegando a concluir que tal relación es muy estrecha, razón por la cual, es necesario desarrollar y fortalecer el liderazgo de los directores para lograr un buen clima organizacional.

Con el propósito de contribuir al fortalecimiento del liderazgo directivo en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria, se pone a consideración la propuesta de un Modelo de Liderazgo Directivo que tiene como finalidad mejorar el clima organizacional de estas instituciones, por considerarlo gravitante en la calidad del servicio educativo que brindan.

La presente investigación se sitúa en la institución educativa Nuestra Señora de la Paz del distrito de Chiclayo, donde utilizando la técnica de la encuesta, se aplicó el cuestionario como instrumento de investigación para recopilar información diagnóstica sobre el clima organizacional, considerando al estilo de liderazgo como una de sus dimensiones. Los resultados obtenidos fueron motivo de análisis e interpretación en este estudio, llegando a la conclusión global de que el liderazgo directivo en esta institución, necesita ser fortalecido para mejorar la calidad del clima organizacional. Cabe mencionar que la realidad encontrada es común a la mayoría de las organizaciones educativas de esta parte del país.

La propuesta de un Modelo Directivo para mejorar el Clima Organizacional en las instituciones educativas públicas de Chiclayo, pretende convertirse en un aporte a la gestión directiva de los directores escolares, para lograr un buen clima organizacional que repercuta en la mejora de los aprendizajes.

El presente estudio tiene sus bases teóricas en las teorías del liderazgo transformacional, directivo y organizacional, que le dan consistencia científica y permiten llegar a conclusiones y sugerencias con base técnica y científica.

La estructura del trabajo consta de cuatro capítulos y, finaliza con la propuesta del Modelo Directivo para mejorar el clima organizacional de las instituciones educativas públicas de educación secundaria del distrito de Chiclayo.

**EL CAPÍTULO I**, Comprende el Problema de Investigación, se presenta el planteamiento del problema que describe la situación problemática encontrada en el contexto mundial, latinoamericano, nacional, local, e institucional, respecto al liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en las instituciones educativas; de igual manera, contiene la formulación del problema que se expresa bajo la interrogante ¿Influye el modelo de liderazgo directivo en el clima organizacional en la institución educativa Nuestra Señora de La Paz del distrito de Chiclayo? Asimismo, se presenta la justificación que hace la investigadora, desde el punto de vista educacional, científico y social. Luego se dan a conocer antecedentes de la investigación, que han demostrado la influencia que ejerce el

liderazgo directivo sobre el clima organizacional y sus repercusiones en el servicio educativo de las organizaciones educativas.

**EL CAPÍTULO II**, contiene el marco teórico relacionado con las variables de estudio, presentando información sobre los aportes de las principales teorías del liderazgo; también se ha procesado información sobre el clima organizacional. Comprende el marco conceptual. En él se definen las variables de estudio, recurriendo a diversas fuentes bibliográficas, a fin de tener la mayor claridad posible sobre las mismas.

**EL CAPÍTULO III**, refiere el Marco Metodológico que se ha seguido en la investigación. Dentro de éste, se formula la hipótesis, se comunican las variables de estudio, haciéndose una definición conceptual y operacional de las mismas. Se describe la metodología, considerando diseño de investigación, población y muestra; método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos.

**EL CAPÍTULO IV**, contiene los resultados de la investigación con su respectiva discusión; las conclusiones y sugerencias dadas por la investigadora, como producto del estudio realizado.

Finalmente, se alcanzan las referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) integrada por 34 países, (OCDE. 2009, p. 39), en su estudio sobre el liderazgo escolar para mejorarlo en las escuelas, señala que, este tipo de liderazgo “es una prioridad de la política educativa en todo el mundo”. La preocupación por el fortalecimiento de la función del director escolar se acrecienta cada vez más, puesto que, la escuela tiene la responsabilidad de preparar mejor a los niños y jóvenes, para enfrentar los retos de la modernidad, propios del siglo XXI. En este sentido, considera que el desempeño de los líderes escolares es clave, para lograr la mejora permanente de los procesos de enseñanza y aprendizaje; su influencia en el ambiente donde se trabaja y aprende es trascendente, llegando a motivar y movilizar a la comunidad educativa a favor de la calidad de la educación que se brinda en su organización.

La investigación hecha por la OCDE, advierte que la pedagogía presenta nuevas exigencias para los líderes escolares, requiriendo de ellos, el dominio de nuevas formas de hacer pedagogía, de modo que puedan supervisar y evaluar la práctica de sus docentes. Asimismo, señala que las escuelas se encuentran bajo presión para cambiar y los líderes escolares deben permitir a los docentes y a los estudiantes tratar con eficacia los procesos de cambio. Este organismo internacional, reconoce que las funciones de los directores se están intensificando, dado que el trabajo de dirigir una escuela se ha expandido y ha adquirido mayor complejidad; sin embargo, no siempre tienen el tiempo y la capacidad suficiente para atenderlas de manera adecuada (OCDE, 2009, pp. 12 - 15).

La UNESCO (2015) al referirse al liderazgo escolar y la mejora de la calidad educativa, corrobora lo señalado por la OCDE, y afirma que, durante la última

década, las responsabilidades y tareas de los líderes escolares han aumentado, elevando su perfil (p.1).

Ser director y ejercer el liderazgo escolar en el siglo XXI, requiere el desarrollo de competencias profesionales pedagógicas complejas (Vaillant y Marcelo, 2009 como se cita en UNESCO, 2015, p.2). El problema se presenta porque en las funciones del director escolar, todavía siguen dominando las tareas administrativas en detrimento de las funciones pedagógicas. Los directores dedican un alto porcentaje de su tiempo a tareas administrativas y a actividades, tales como, el control y la supervisión de recursos materiales y humanos (OCDE, 2009), descuidando la evaluación de los progresos de aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes (UNESCO, 2008 como se cita en UNESCO, 2015, p.3).

Resulta una necesidad identificar al liderazgo escolar como clave para alcanzar la calidad de la educación en el mundo.

En el plano nacional, la Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece como indicadores de una educación de calidad a la organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo (Art. 13° - Inc. h); se hace referencia al director como la máxima autoridad y el representante legal de la institución, responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Art.55°); asimismo, señala que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) orienta su gestión (Art. 66°).

No obstante, lo estipulado en la citada ley, las instituciones educativas, sobre todo, las de gestión estatal, presentan mayores dificultades para elevar el nivel de calidad en los procesos pedagógicos y de gestión. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) no es asumido como el eje vertebrador de la gestión escolar. El personal directivo, en su mayoría, muestra un débil liderazgo, que no le permite hallar las estrategias idóneas para involucrar a toda la comunidad educativa en la consecución de los propósitos institucionales.

Muchos directores no han podido liberarse de los paradigmas pasados y, siguen actuando con unilateralidad, autoritarismo, escasa preparación académica y pedagógica que les impide influir favorablemente en su personal. Es más, a veces, con su actuar, dan origen a conflictos interpersonales que terminan perjudicando notablemente la calidad de los aprendizajes y el clima laboral.

En este orden de ideas, el Ministerio de Educación afirma que “la escuela es la institución que menos cambios ha experimentado en las últimas décadas. Esto genera un desfase frente a la demanda educativa de los niños y jóvenes que hoy entienden y aprenden de forma diferente” (2014, p. 12).

Al referirse al clima institucional y el rol del directivo precisa que, en la mayoría de las escuelas del país, se observa:

Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.

Instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo y poco funcionales.

Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa.

Directivos con prácticas autoritarias o permisivas.

Esta realidad problemática, explicaría algunas de las causas por las que, aún no se alcanza los estándares de calidad, que necesita la educación peruana. El Ministerio de Educación en el año 2014, mediante Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU, aprobó los lineamientos llamados Marco de Buen Desempeño del Directivo, para revertir progresivamente la deficiente intervención del directivo escolar en los procesos pedagógicos y de gestión escolar. Propone competencias y cualidades profesionales de mayor exigencia, que los directores deben desarrollar para tener una intervención eficiente y eficaz en sus respectivas instituciones educativas. No obstante, lo señalado, en su aplicación, se encuentran serias contradicciones normativas emanadas por el mismo Ministerio de Educación, que no establece mecanismos de evaluación y monitoreo para los directores, que estén más acorde con sus nuevos roles. Recién en el año

2016, se ha implementado la formación continua de directores para desarrollar y fortalecer sus competencias como líderes pedagógicos.

En el ámbito regional, también es notoria la falta de liderazgo directivo. Pocas instituciones educativas están dirigidas por directores con liderazgo directivo. En la mayoría, se evidencia interrelaciones conflictivas entre el personal, indisciplina y bajo rendimiento escolar, que son claros indicadores de la falta de liderazgo.

En el año 2015, el Director de la UGEL Chiclayo, señaló: “La mayoría de directores no pudo resolver los conflictos que se presentaron en sus respectivos colegios y optaron por derivarlos al ente superior” (RPP/Rosario Coronado – 20 de diciembre del 2015 – 4:21 pm).

Como se puede ver, las instituciones educativas públicas, a pesar de la implementación de nuevos lineamientos y “reformas” siguen presentando problemas de organización, de inadecuado clima laboral, escaso trabajo colegiado y colaborativo que incide de manera negativa en los aprendizajes. Los directores, aún no han comprendido en su total dimensión la importancia de sus funciones para la buena marcha institucional.

### **1.1. Formulación del problema**

La presente investigación propone un modelo de liderazgo directivo que, al ser aplicado, evidencie su influencia favorable en el clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de La Paz” del distrito de Chiclayo; por lo que, el problema queda formulado de la siguiente manera:

¿Influye el modelo de liderazgo directivo en el clima organizacional en la institución educativa “Nuestra Señora de La Paz” del distrito de Chiclayo?

## **1.2. Justificación**

La problemática descrita constituye una preocupación mundial ya que, a pesar de los numerosos estudios que se han realizado sobre el liderazgo en las escuelas y su relación con la calidad educativa, expresada, tanto en la significatividad de los aprendizajes como en el clima organizacional, subsiste en cada institución educativa.

Con esta investigación, se busca contribuir al empoderamiento de los directores escolares en sus respectivas organizaciones educativas, proponiendo un modelo de liderazgo directivo, que armonice postulados teóricos y tipos de liderazgo, los mismos que, si bien es cierto, han surgido en el mundo empresarial, tienen total aplicabilidad en la gestión de instituciones educativas.

La justificación de la presente investigación se centra en tres dimensiones:

### **Dimensión educacional**

La institución educativa como centro exclusivo de enseñanza y aprendizaje, es una organización educativa de carácter formal, axiológica y sistemática, que demanda la intervención eficiente y eficaz de profesionales líderes, preparados y calificados. En tal sentido, las expectativas que deben satisfacer los directores escolares, son cada vez más exigentes y, el contexto en el que desarrollan sus funciones se torna cada vez más complejo. Al director, le corresponde armonizar las relaciones interpersonales, fomentar y fortalecer el trabajo en equipo, convocar e involucrar a toda la comunidad educativa para el logro de los propósitos institucionales, diseñar las estrategias para la buena gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, tener conocimiento y dominio de los procedimientos administrativos establecidos en el marco normativo y, ser un buen comunicador entre la escuela que dirige y la comunidad.

La OCDE (2009) sostiene: “Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la

capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden” (p.12).

El liderazgo del directivo escolar, tal y como lo ha reconocido este organismo internacional es una demanda personal y profesional que el director necesita desarrollar, fortalecer y ejercer en su trabajo diario; pues la educación, como base y pilar del desarrollo de los pueblos, tiene que estar dirigido por personas líderes, capaces de promover el desarrollo social, cognitivo, cultural y moral de todos los miembros de su escuela y, de proyectarse a la comunidad a través de una educación de calidad.

Esta investigación, se propone contribuir con la satisfacción de esta demanda diseñando un Modelo de Liderazgo Directivo orientado a asegurar un buen clima organizacional, que movilice a toda la comunidad educativa en función de los objetivos y metas institucionales.

### **Dimensión Científica**

El liderazgo, fundamentalmente, es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas, puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones; en el plano organizativo, se evidencia cuando se logra alcanzar consensos y se moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006, citados en UNESCO).

El liderazgo, es un tema de interés para los estudiosos de la psicología social, la Sociología y las ciencias de la Educación. Las investigaciones realizadas por renombrados psicólogos, sociólogos, educadores y centros superiores de estudio, como la Universidad Estatal de Ohio, y la Universidad de Michigan, constituyen valiosos referentes en el tratamiento científico del liderazgo.

Con el aporte de Mac Gregor y Likert (1961) la visión científica del liderazgo, como factor de motivación y desarrollo personal, fue tomando mayor auge.

Aparecen diferentes estilos y tipos de liderazgo, que confluyen en los gerentes y directivos, al momento de establecer interrelaciones con sus subordinados y/o seguidores; entre los que destacan el Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el liderazgo transaccional, de James MacGregor Burns, el liderazgo transformacional de Bernard Bass y Avolio, así como el liderazgo Organizacional de John Maxwell y otros teóricos.

Considerando estos estudios, la investigadora investigación propone un modelo de liderazgo, basado, principalmente, en los estilos de liderazgo, integrando elementos propios de la gestión escolar, de tal forma, que los directores escolares, se conviertan en líderes auténticos, capaces de promover el buen clima organizacional que se refleje en la convivencia pacífica, la integración y el mejor desempeño docente.

### **Dimensión Social**

Los líderes escolares, reafirman su liderazgo cuando son reconocidos por la sociedad como promotores de cambio y transformación social. El líder directivo, necesita convertir a su institución en espacio de acción, donde estudiantes, profesores, trabajadores y padres de familia, se interrelacionen, guiados por los propósitos institucionales. El líder debe desarrollar comportamientos que faciliten el trabajo en equipo, con tolerancia a las diferencias y reconocimiento a los aportes de los compañeros.

En tal sentido, este estudio, construirá un modelo de liderazgo directivo, que combine cualidades esenciales de los tipos y estilos de liderazgo que hoy en día tienen mucha aceptación y utilidad en otras organizaciones.

## **1.4 Antecedentes**

A partir de los años de 1960 y 1970, se hicieron importantes estudios e investigaciones sobre liderazgo aplicado al campo educativo. Sus aportes teóricos han sido incluidos en los antecedentes de estudio que se relacionan con la presente investigación.

Como ya se ha hecho mención, el liderazgo escolar o liderazgo directivo en las instituciones educativas, es una condición básica para lograr sus propósitos institucionales. Asimismo, no se debe perder de vista que el desarrollo del liderazgo en los directivos escolares, es una preocupación mundial, que ha inspirado su estudio científico, logrando plantear importantes aportes y contribuciones al rol del directivo escolar.

Los antecedentes de estudio que se han considerado en esta investigación, corresponden a investigaciones realizadas en la última década y que guardan estrecha relación con el presente trabajo.

Chamorro (2005) en su investigación sobre los factores que determinan el estilo de liderazgo del director-a en las escuelas de los departamentos de Atlántico y Magdalena – Colombia; señala que los directores de escuelas eficaces, demuestran liderazgo en seis aspectos fundamentales; entre los cuales están “la capacidad para transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar y la creación de un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje”. Citando a Álvarez (1998:82), afirma que “la consecución de resultados de calidad en función del aprendizaje de los alumnos y las relaciones humanas al interior de la escuela son responsabilidad del director” (p.4).

La afirmación que hace la autora nos lleva a comprender que la función del director en la escuela tiene dos horizontes, claramente definidos: los aprendizajes y el clima organizacional.

Por su parte, Escamilla (2006) en su estudio sobre el director escolar y las necesidades de formación para un desempeño profesional, aplicado a una muestra representativa de directores de educación básica del Estado de Nuevo León, México, llegó a establecer una relación directa entre liderazgo directivo y clima escolar, señalando que el director líder “propiciará la colaboración profesional de los profesores, el diálogo con la comunidad y la creación de un clima escolar que favorezca los aprendizajes, al igual que la

convivencia armónica de todos los miembros de la comunidad educativa”(p.504).

Para Escamilla, el clima escolar influye en los aprendizajes y en la convivencia armoniosa en la escuela; por lo que el liderazgo directivo tendría en estos dos ejes, a los indicadores sobre su existencia o no al interior de las escuelas.

Martínez (2007) en su estudio sobre el liderazgo directivo, desarrollado en una institución educativa pública del ámbito de la UGEL 7 del distrito de Surco, manifiesta que, para los docentes, el liderazgo del director es una característica muy necesaria que se debe desarrollar porque contribuye a mejorar el trato personal y facilita las relaciones institucionales, armonizando el trabajo a través de la comunicación horizontal (p.79).

Los docentes somos conscientes, que el buen trato del director es un elemento motivador gravitante, que nos compromete a involucrarnos y cooperar con la buena marcha institucional. Un líder directivo aprovecha momentos y espacios para fortalecer la buena comunicación y ponerla al servicio de la escuela.

Morocho (2010, p.61) en su investigación llega a comprobar que “Existe correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional ejercido por las autoridades educativas el cual tiende a ser adecuado y, el clima organizacional distendido y estable desde la perspectiva de la percepción de los docentes (...)”.

Lo sostenido por la investigadora, permite concluir que el liderazgo es indispensable en la gestión escolar. En esta necesidad, halla fundamento el presente trabajo de investigación, puesto que su finalidad ha sido proponer un modelo de liderazgo directivo que fortalezca el liderazgo del líder escolar.

Vargas (2010) al estudiar sobre la gestión pedagógica a través de grupos cooperativos, resalta la importancia que tiene el Proyecto Educativo Institucional (PEI), como documento rector de todo el trabajo educativo que

se prevé desarrollar. Concluye que los procesos de liderazgo contribuyen a la construcción del clima organizativo – institucional positivo. Precisa que el liderazgo promueve el respeto entre los docentes y hace posible realizar una gestión pedagógica eficaz. Se asume que aprender y enseñar son tareas colectivas y que, la dirección líder promueve el trabajo cooperativo y el clima organizacional, en el que todos los miembros de la institución contribuyen al logro de los objetivos, la visión-misión, los valores, los procesos de gestión pedagógica y la dinámica grupal, compartiendo responsabilidades y compromisos para su desarrollo sostenible (pp. 303 al 306).

En esta investigación, el PEI es referido como el instrumento de gestión que concentra toda la filosofía educacional que guía el actuar de la comunidad educativa durante un determinado periodo de tiempo. Otorga al rol directivo un liderazgo inminente para llevar al campo de los hechos todo lo previsto. Compartiendo la valoración que la autora hace del PEI, en el presente trabajo, el PEI también es un instrumento directriz para la presentación de la propuesta de gestión.

Otro estudio a tomar en cuenta en esta investigación, es el que realizó Fuentes (2011), sobre el liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad. Para ello, se basó en gran parte del acervo documental oficial del Departamento de Educación de Puerto Rico y otros documentos, permitiéndole precisar entre sus conclusiones, que “el director (...) es la figura principal en la promoción de la agilidad que experimente el progreso académico y personal del grupo social que lidera, por lo que tiene la obligación ética y moral de formar un eficiente equipo de trabajo” (p. 50).

Se deduce que Fuentes, al calificar al director como figura principal de la escuela, lo está concibiendo como el líder de la organización, sobre cuyas funciones, descansa el bienestar y progreso de la organización educativa; por lo tanto, el director necesita desarrollar comportamientos de liderazgo que le ayuden a cumplir satisfactoriamente su rol.

Zárate (2011) en su estudio sobre el liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia

– Lima, da cuenta de un “alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente (...). Esto significa que, el líder directivo, en su labor atiende las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativa, y como consecuencia, el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo” (p. 153).

Un director líder, interviene con asertividad en todos los campos de acción dentro de las escuelas. Prioriza el desempeño docente porque es lo que conecta al profesor con el estudiante para transformar su nivel cognitivo, su dimensión axiológica y socio-cultural a lo largo de la escolaridad.

Campos (2012) en sus conclusiones sobre la investigación que realizó respecto al estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla-Región Callao, señala que “el liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año” (p.98).

Cervera (2012) realizó un estudio sobre el Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos – Lima. Luego de analizar los resultados obtenidos, afirma que “existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las instituciones educativas” del mencionado distrito (p. 105).

Lo afirmado por la investigadora refuerza la hipótesis planteada en este estudio, razón por la cual, la propuesta de un modelo de liderazgo directivo fortalecerá el desempeño del líder directivo, favoreciendo el clima organizacional de su institución.

Por su parte, Fernández (2013) en una de las conclusiones de su investigación, sobre el clima organizacional que presentaba el Colegio Calasanz de los padres Escolapios de Salamanca – España, indica: “La mayoría de los docentes coincide en que (...) el problema del clima está dado por la falta de líderes dentro de la institución; asimismo, que las personas que están en los cargos de importancia, no están capacitadas y, no cuentan

con las herramientas de liderazgo ni la experiencia para hacer que las personas desarrollen lo que la dirección espera, dentro de un ambiente agradable y donde todos estén contentos y realizados laboralmente” (p. 502).

Lo que se constata en gran parte de las instituciones educativas de nuestro medio, concuerda con lo señalado por Fernández, por lo que es necesario que se propongan planes o modelos de liderazgo para mejorar las competencias de los directivos escolares, a fin de que esta percepción negativa sea superada y, contribuya al éxito escolar, influyendo en el clima organizacional de las escuelas, sobre todo, estatales de nuestra localidad.

León (2013) en su estudio sobre el Clima Organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director, pudo comprobar la validez de sus hipótesis, llegando a concluir que entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo del director de la institución educativa N° 5170 Perú - Italia de Puente Piedra, año 2013, existe una relación significativa (p.100).

Todas las investigaciones consideradas como antecedentes de estudio en el presente trabajo, coinciden en la existencia de una relación vinculante entre liderazgo del director y clima organizacional de las instituciones educativas, lo que significa que, si el servicio educativo que brinda la mayoría de escuelas, no es de calidad, es porque se carece de modelos de liderazgo directivo.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Proponer un Modelo de Liderazgo Directivo orientado a mejorar el clima organizacional en la institución educativa “Nuestra Señora de La Paz” del distrito de Chiclayo.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar el clima organizacional existente en la institución educativa “Nuestra Señora de la Paz” del distrito de Chiclayo, procesando información a nivel estadístico.

Analizar críticamente los resultados obtenidos teniendo en cuenta las dimensiones del clima organizacional, consideradas en el cuestionario aplicado en la institución educativa “Nuestra Señora de La Paz” del distrito de Chiclayo.

Diseñar un modelo de liderazgo directivo que contribuya al buen clima organizacional en la institución educativa “Nuestra Señora de la Paz” del distrito de Chiclayo.

Validar la pertinencia del modelo de liderazgo directivo mediante juicio de expertos.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Marco Teórico

### 2.1.1 Visión histórica del liderazgo

El origen y significado del liderazgo subyace a la aparición misma de en la historia del mundo.

El significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder (...) llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Martín Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de cómo un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Amaya, 1996 como se cita en Gómez s.f., p. 63).

Según Culligan (1986), históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

a) Edad del liderazgo de conquista: durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, al mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

b) Edad de liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles cómo levantar su nivel de vida.

c) Edad de liderazgo de organización: durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

d) Edad del liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores; tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los nuevos conocimientos y habilidades se

utilizaban para nuevas ideas de producción, conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían la gente más creativa.

e) Edad del liderazgo de la información: a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo.

f) Liderazgo en la "Nueva Edad", caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir y entender lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia (Gómez, s.f., p. 63 y 64).

En el siglo XXI, el liderazgo, por el lado de la rentabilidad, traduce una exigencia de las organizaciones y empresas para elevar sus niveles de ingreso y utilidad, mediante la mejora constante de la calidad de sus servicios y/o productos, gracias a la intervención asertiva y entusiasta del líder, repercutiendo en el desempeño de los subordinados; y por el lado de los empleados o subordinados, el liderazgo constituye un factor trascendente para experimentar la satisfacción laboral y desarrollo profesional sostenible.

## **Definiciones y Enfoques del Liderazgo**

La psicología social, interesada en optimizar el grado de satisfacción de los subordinados, a fin de mejorar su rendimiento a favor de la organización, exploró el comportamiento humano de gerentes y directivos, en estrecha relación con el de los subordinados o empleados. Las investigaciones realizadas, han dado origen a diversas teorías y modelos de liderazgo. El presente estudio, se sustenta en aquellos que se mencionan con mayor frecuencia en los estudios revisados.

### **Definiciones del liderazgo**

Bass y Stodgill (1990) señalan que el interés sobre este término existía ya en las obras clásicas de griegos y romanos, en el viejo y nuevo testamento de la Biblia y en los escritos de los antiguos filósofos chinos. Esta relevancia se muestra, además, en el elevado número de definiciones existentes en la literatura sobre este término. Bass (1990) en una revisión exhaustiva de la literatura de liderazgo cita alrededor de 3 000 estudios empíricos. No obstante, tan amplia atención recibida, el consenso sobre lo que define al liderazgo todavía no es completo, quedando vigente la afirmación de Burns (1978:1) hace casi tres décadas que “el liderazgo es uno de los fenómenos menos comprendidos sobre la tierra” (Ruiz, 2005, p. 4).

Los primeros estudios, trajeron a la luz, diversas teorías; entre ellas, las denominadas, teorías de las características, cuyos postulados afirmaban que el liderazgo era una cualidad propia e innata de cierto tipo de personas, a las que se les llamó líderes. Con este enfoque, se creyó que los líderes nacían y eran distintos a los demás. Los monarcas, emperadores y muchos dictadores, entendieron que el liderazgo les pertenecía, por lo tanto, daban por hecho que habían nacido para dirigir, gobernar o mandar sobre los que no tenían este privilegio.

En oposición a este enfoque, surgen Teorías del Comportamiento del liderazgo, que propugnaban el entrenamiento de la persona para ser líder, es decir que el liderazgo no es un rasgo innato, sino que se aprende, se forma para ser líder, enfoque que resultó ser más coherente.

Con el propósito de hallar convicción sobre el origen del liderazgo, ya sea como rasgo innato de la persona, o como rasgo que se aprende a lo largo de la vida, tanto la universidad de Ohio como la de Michigan van a patrocinar numerosos estudios, a través de los cuales, se llega a descubrir que los líderes se forman, pudiendo desarrollar con mayor énfasis uno de los dos estilos de liderazgo: uno orientado a la atención de las tareas y el otro a la atención de las relaciones humanas. “En la Universidad Estatal de Ohio, los investigadores analizaron la efectividad de la conducta de los líderes, que llamaron ‘estructura de iniciación’ (orientada al trabajo) y ‘consideración’ (orientada a los trabajadores), (Godon, 2001, citado por Villarreal, Hernández & Zamudio. 2014, p. 10).

En la primera dimensión, el líder define y estructura su papel y el de sus subordinados para conseguir la meta. En la segunda, el líder se muestra como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas, se preocupa por lograr la satisfacción de sus seguidores.

Aquellos líderes que alcanzaban altos índices de desempeño en las dos dimensiones eran capaces de generar mejores resultados para su empresa y un clima laboral satisfactorio; similares aportes se hicieron desde la Universidad de Michigan.

Hacia los años 1939, Lewin, fundador de la Psicología Social, como resultado de sus investigaciones sobre el liderazgo, llegó a plantear una teoría factible de aplicarla al campo educativo, para comprender el fenómeno de las interrelaciones que se dan entre el directivo escolar y los demás miembros de la escuela. Lewin, llegó a establecer tres estilos de liderazgo: autoritario, caracterizado por el ejercicio unidireccional del poder; otro de carácter democrático, basado en el trabajo colaborativo y participación de todos; y el

liderazgo “laissez faire”, en el que el líder no ejerce su función, no atiende al grupo, dejándolo a su propia iniciativa (Murillo, 2006, p. 12).

El autor antes citado, señala que es entre los años 1960 y 1970 que tienen lugar las investigaciones, aplicadas al campo educativo, teniendo como bases teóricas a la mayoría de estudios generales sobre el liderazgo, realizados hasta entonces. Aparece Likert (1961), caracterizando a un líder como aquella persona, capaz de crear un buen clima laboral, haciendo que los empleados o seguidores se interrelacionen armónicamente, sintiéndose valiosos para la empresa; interiorizando en ellos un sentimiento de lealtad y compromiso con la organización para aumentar su rendimiento y lograr sus objetivos. Para lograrlo, el líder tenía que demostrar dominio técnico y ser un buen comunicador para coordinar y planificar. Watkins (1989) citado por Murillo, afianzaba esta teoría, sosteniendo que el líder, por sí solo, no puede asegurar el éxito de la empresa, aunque tuviera el perfil descrito por Likert, debido a que su comportamiento, estaba condicionado por el contexto en el que se desenvuelve.

Basándose en este análisis, surgen importantes investigaciones, que dieron origen a la teoría de la Contingencia, la cual sitúa al comportamiento del líder en estrecha vinculación con el contexto social, afirmando que el líder es incapaz de generar cambios y/o transformaciones positivas, si es que no desarrolla un clima laboral armonioso con y entre los demás miembros de la organización, sin descuidar otros factores ambientales. En este orden de ideas, cita a Fiedler (1967), House (1971) y, Harsey y Blanchard (1977), para quienes la eficacia del líder radica en el carácter directivo de su comportamiento, señalando que la calidad de sus interrelaciones al interior de la organización, determinan el grado de influencia que puede lograr en sus seguidores para el logro de los propósitos institucionales (pp. 12 al 13).

Posteriormente, los estudios del liderazgo, se centraron prioritariamente en el comportamiento del líder, llegando a estructurar una variada tipología de liderazgos, expresada por los comportamientos del directivo o gerente. Un importante aporte para la escuela es la tipología de Sergiovanni (1984), que

proponía cinco estilos de liderazgo para el directivo escolar: técnico, humanista, educativo, simbólico y cultural. Su liderazgo cultural, hará que el directivo escolar, interiorice entre la comunidad educativa un determinado estilo organizativo, una identidad propia, guiados por una visión y misión de escuela (p. 14).

Para la Real Academia de la Lengua, la palabra liderazgo expresa la “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Por su parte, Chiavenato (1993) lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Correa, 2011. p.3).

Su ejercicio es muy importante porque constituye “la capacidad que tiene el jefe para guiar y dirigir; es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización”. (Chiavenato, 1993, pp. 78 y 81 como se cita en Montalvo, 2011, p. 42).

El Liderazgo está vinculado con la buena marcha de la organización, porque es “un medio a través del cual se fijan metas, prioridades y se toman decisiones que permiten establecer y cumplir la misión de la organización de manera clara y visible (Adair, 2007 citado por Ramírez 2011, p.94).

“El liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que éstas acaben viéndola en sí mismas” Colver (como se citó en Carapaica, 2015).

Maxwell en su libro “*Desarrolle el líder que está en usted*” (1996: 240), presenta 21 leyes irrefutables del liderazgo, las mismas que han sido presentadas por Carapaica en otras publicaciones (2013: 2014). En ellas, Maxwell señala que el verdadero liderazgo consiste en ser la persona a quien otros seguirán gustosa y confiadamente. Afirma que la verdadera medida del liderazgo es la influencia y su fundamento es la confianza, que el líder eficaz gana frente a sus seguidores, mediante la intuición, credibilidad, conexión y respeto.

Maxwell afirma que los líderes eficaces saben que primero, se debe tocar el corazón de la gente, antes de pedirles un apoyo.

El liderazgo, es la acción de influir en los demás; lo constituyen las actitudes, conductas y habilidades para dirigir, motivar, vincular, integrar y optimizar el desempeño de las personas y los grupos a fin de lograr los objetivos deseados (French, 1971 como se citó en Jover, 2009).

Para Jover, los líderes son aquellos que dirigen a otros con su poder personal, intelectual, psicológico o emocional, fortaleciendo su influencia a partir de sus conocimientos y experiencias, así como en su entereza moral y las habilidades de dirección y organización.

### **Enfoque de las Características**

El enfoque o teoría de las características o los rasgos, que definía al liderazgo como que una cualidad propia e innata de cierto tipo de personas, experimentó su mayor auge entre 1900 a 1950, teniendo como máximos representantes a Stogdill, Ghiselli, Kikpatrick y Locke. En este enfoque, los líderes, se distinguían en función a sus rasgos físicos, intelectuales y personales. Para Stogdill, todo líder posee fundamentalmente inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia; lo que lo hace diferente a los que no son líderes. Por su parte, Ghiselli llegó a la conclusión que estas características de personalidad, varían, desde muy importantes hasta sin ninguna importancia. Kikpatrick y Locke, identificaron como principales características de los líderes, al impulso que muestran para alcanzar los cambios, al deseo para influir sobre los demás; así como, la honradez, autoconfianza, la inteligencia, perseverancia y competencia para manejar situaciones. Sin embargo, como lo indicaran Cartwright y Zander (1980, p.333) “han sido decepcionantes los intentos por descubrir los rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes.” (Angarita, 16 de julio del 2008).

## **Enfoque Conductual o de Comportamiento**

En oposición al anterior enfoque surge el enfoque Conductual o de Comportamiento del liderazgo, que propugnaba el entrenamiento de la persona para ser líder, es decir que el liderazgo no es un rasgo innato, sino que se aprende, se forma para ser líder. Este enfoque resultó más coherente.

Tuvo su auge entre 1940 a 1960, aproximadamente; sus creadores, argumentaron que “el estilo de liderazgo varía en función al énfasis de la conducta. Ya no consideran que el líder nace como tal, sino que puede aprenderse esta habilidad”.

Dentro de esta visión de liderazgo, destacan:

La Teoría del comportamiento, afirmaba que la acción del líder está determinada por su orientación hacia el individuo o hacia el puesto de trabajo, siendo posible enseñar a los administradores a ser líderes. Fueron sus principales representantes Kurt Lewin, Lippitt y White de la Universidad de Iowa quienes señalaron tres estilos básicos de liderazgo: autócrata, laissez-faire y democrata. Robert Mc Murry, define las características del líder autócrata benevolente y el democrata; los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, señalaron que los estilos de liderazgo incidían en el desempeño y el nivel de satisfacción grupal en el puesto (Angarita, 16 de julio del 2008).

Encontraron que los seguidores o subordinados, perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes: iniciación de estructura y consideración.

Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

Consideración: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de un clima de camaradería. Estos descubrimientos fueron posibles gracias a la utilización de determinados instrumentos de medición (Leader Behavior Description Questionnaire - LDDQ -; Supervisory Behavior Description - SBD).

Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente (Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978). Además, los líderes efectivos saben seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación (Blake & Mouton, 1982; House & Mitchell, 1974; Yukl, 1992). Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos (Yukl (1992) citado por Castro, s.f., p. 110).

Robbins (2004) indica que la iniciación de estructura, está referida al “grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas.” (p. 316); y la consideración, la define como el “grado en el que es posible que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos” (Ob. cit. p. 316), lo que puede resumirse como la tendencia hacia la tarea versus la tendencia hacia las personas, siendo importante el equilibrio entre ambos extremos. Investigadores de la Universidad de Michigan, también señalaron dos orientaciones básicas del líder: hacia el empleado y a la producción, siendo la primera orientación la más favorecida, porque generaba mayor satisfacción de los empleados y, por ende, beneficiaba igualmente a la producción (Angarita, 16 de julio del 2008).

### **Enfoque Situacional**

Un tercer enfoque, trae consigo un conjunto de teorías sobre liderazgo, señalando que la conducta o comportamiento del líder, estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce el liderazgo y ello determinaría su efectividad (Kreitner y Kinicki, (1997), citados por Gómez, p. 68). Diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero una misma conducta no es óptima para todas ellas. (Castro, p.110). Igualmente, Adair (1990), considera que el liderazgo depende de la situación y, por lo tanto, esta resulta relevante. Dentro de este grupo de teorías, existen diversos planteamientos; uno de ellos se profundiza en el apoyo socio-emocional que el líder proporciona a sus seguidores, así como

en los requisitos situacionales para que este pueda ejercer (Rodríguez (1988) citado por Gómez, p. 68).

Este enfoque se desarrolló entre 1960 y 1990, aproximadamente. Agrupando a las siguientes teorías:

a) Teoría de la Contingencia, creada por Fred Fiedler (1967). Para su creador, el liderazgo exitoso depende de la situación donde está inmerso el líder. Sostiene: “Existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder” (Castro, p.110).

Este modelo desarrolló el denominado cuestionario del compañero menos preferido (CMP) para determinar si un individuo está orientado a las relaciones o la actividad. Señala que la efectividad del líder depende básicamente del control e influencia que le proporciona la situación, por tanto, no existe un estilo único de liderazgo, sino que éste va a depender de las relaciones que tenga con el grupo y las contingencias que se le presenten. Para Fiedler el estilo de liderazgo es individual y por tanto fijo, de allí que el líder debe ser cambiado cuando la situación así lo requiera (Angarita, 2008).

b) La teoría de la Trayectoria a la meta de House (1971) indica que “el líder debe apoyar, respaldar y dirigir a sus seguidores para que logren sus propios objetivos en congruencia con los de la organización”. House catalogó en cuatro los estilos de liderazgo: Director, apoyo, participativo y orientado hacia los logros; todos los puede poseer una misma persona y utilizar separadamente dependiendo de la situación que se le presente” (Angarita, 2008).

House sostiene que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes, por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas (Castro, pp.110-111).

c) Teoría de los recursos cognitivos, propuesta por Fiedler y García (1987) se interesaron en la incidencia negativa del estrés en la situación y su manejo en función a la inteligencia y experiencia del líder. Lograron demostrar que, ante situaciones de alto nivel de estrés, los individuos inteligentes desempeñan peor su función de liderazgo que otros líderes no tan brillantes (Angarita, 2008).

Para los investigadores, determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos como la inteligencia, experiencia, pericia técnica, entre otras, afecten el desempeño del grupo (Castro, p.111).

d) Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), desarrollada por Hersey y Blanchard (1967), cuenta con notable reconocimiento entre especialistas del desarrollo gerencial y, ha sido aplicada en varias empresas exitosas. Hersey y Blanchard señalan que el líder, para lograr resultados óptimos, tiene que evaluar el nivel de competencia de sus seguidores y, la disposición a colaborar con las propuestas del líder. Utiliza las mismas dimensiones del liderazgo que plantea Fiedler: comportamiento orientado a la tarea y orientado a las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard, se proyectan más adelante y, a partir de su combinación, ofrecen cuatro estilos específicos de liderazgo: comunicar, vender, participar y delegar (Robbins, 1999, citado por Gómez, p.68).

Esta vinculación entre el estilo del líder y sus subordinados depende de las características de la tarea y el grado en que la situación da control o influencia al líder, generando tres consideraciones básicas: a) grado de estructuración de la tarea (alto o bajo); b) cantidad de poder de que dispone el líder de acuerdo con su posición (fuerte o débil) en la organización; y c) calidad (buena o pobre) de las relaciones interpersonales entre el líder y demás miembros del grupo (Gómez, p.69).

e) Teoría del Liderazgo Transaccional, se esboza por primera vez en el libro "Liderazgo" (1970) de James MacGregor Burns. Posteriormente, en 1978,

Hollender, desarrolla esta teoría. Se trata de un modelo de liderazgo, basado en el intercambio entre líderes y seguidores. Se fundamenta en las adecuadas relaciones interpersonales entre el líder y sus seguidores, mediante el feedback, bien sea como estímulo o correctivo, siempre en función al logro de las metas (Trejo, 20 de enero del 2014).

El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; Esa transacción o intercambio, esa premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.

Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor (Méndez, 03 de octubre de 2009).

- f) Teoría de Liderazgo transformacional: Atribuido a Bass Bernard (1981), basado en los trabajos de Burns. Para el investigador, el líder transformacional, además de ser carismático, presta especial atención a intereses y necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores y, los impulsan a trascender, de sus intereses individuales a los de carácter grupal. Es un líder en permanente búsqueda de conocimientos y avances a través de reflexiones sobre cómo mejorar lo existente. De acuerdo a Robbins S., (2004) "las pruebas indican que el liderazgo transformacional se correlaciona más que el transaccional con tasas bajas de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados" Ob. cit. (p. 343).

Peralta y Veloso (2007) refieren al respecto que Bass, delimitó conceptualmente los constructos: transformacional, transaccional y laissez-faire, "elaborando el primer instrumento para medirlos, el cual denominó Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)". Este instrumento, ha sido ajustado en múltiples oportunidades y aún es uno de los más utilizados para evaluar liderazgo transformacional.

Bass, considera que el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene el líder sobre los seguidores, ya que estos, se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos. No obstante, lo señalado, en la opinión especializada de la Innovation Factory Institute (15 de abril del 2013), la mayor aportación de Bass radica en los cuatro componentes o características que lo diferencian de las demás teorías de liderazgo:

Estimulación intelectual: el líder transformacional no se limita a desafiar el *status quo* dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.

Consideración individualizada: el liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad.

Inspiración y motivación: los líderes transformacionales logran transmitir su motivación y pasión a sus empleados volviéndolos proactivos y comprometidos con la organización.

Influencia idealizada: el líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

Por lo descrito, la Innovation Factory Institute, afirma que el liderazgo transformacional, es aquel que mayores beneficios ha generado a las organizaciones que mantienen su posición competitiva en el mercado.

g) Teoría del Liderazgo Organizacional, aparece con la obra de John C. Maxwell, denominada “Las 21 leyes irrefutables del liderazgo”, (1998). El investigador, señala que el liderazgo organizacional “representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder”. Afirma que el líder organizacional posee la habilidad o

capacidad interpersonal que influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad (Barboza, 01 de junio del 2014).

Martín-Zamora, (2014) lo definió como el “desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos (...)”. (Acosta, s.f).

Dentro de esta teoría, se ubica el liderazgo visionario, al que Robbins (2004), lo define como “la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional que cree y mejora a partir del presente”. Ob. cit. (p. 344). El líder organizacional y visionario debe poseer mínimo tres cualidades: explicar su visión a las personas, tener un comportamiento, acorde con la visión propuesta y extender esta visión más allá del ámbito donde ejerce su función y liderazgo (Angarita, 2008).

## **2.2.- Marco Conceptual**

### **Gestión Institucional**

La escuela como organización emblemática de enseñanza y aprendizaje demanda de una gestión holística del director que le permita atender satisfactoriamente ambos procesos: logro satisfactorio de los aprendizajes y adecuado clima de trabajo.

“...no podemos preocuparnos solamente por la infraestructura, el currículo, los materiales educativos y los conocimientos de los maestros, sino también por el fortalecimiento de un clima institucional donde los adultos superen sus conflictos, reconstruyan sus relaciones humanas, desarrollen un trabajo en

equipo, respeten las normas, trabajen con motivación individual y colectiva, etc” (Vexler 2007:150 como se cita en Vargas, 2010, p.VI).

La gestión institucional de carácter educativo se orienta, por un lado, a la atención de las estructuras administrativas y pedagógicas, y por otra parte, a los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente; permitiendo a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos, desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto de vida con un proyecto colectivo (R.M. 168-2002-ED citado por Carrillo (2002: 7) como se cita en Vargas, 2010, p.13)

### **Clima Organizacional en las Escuelas**

En la sociología encontramos una aproximación sobre el clima organizacional, en la perspectiva de las relaciones humanas y su función en el trabajo participativo dentro de un sistema social. Muchas definiciones se conocen sobre el clima organizacional y, en todas se señala que “es el resultado de la forma cómo las personas establecen procesos de interacción social (...) construyendo percepciones, que luego se constituyen en atributos de la organización” (Montalvo, 2011, p.18). Asimismo, sostiene que la Psicología, ha hecho grandes contribuciones al estudio y comprensión del clima organizacional.

Montalvo aduce que el clima organizacional es una suma de percepciones que describe el grado de satisfacción o no, tanto del sistema total, como de sus partes, y que tiene consecuencias en la conducta laboral y, por ende, en la eficiencia e imagen institucional (p. 20-28).

### **El liderazgo en el campo educativo**

En 1939, Kart Lewin, fundador de la Psicología Social, como resultado de sus investigaciones sobre el liderazgo, llegó a plantear una teoría factible de aplicarla al campo educativo, para comprender el fenómeno de las interrelaciones que se dan entre el directivo escolar y los demás miembros de

la escuela. Lewin, llegó a establecer tres estilos de liderazgo: autoritario, caracterizado por el ejercicio unidireccional del poder; otro de carácter democrático, basado en el trabajo colaborativo y participación de todos; y el liderazgo “laissez faire”, en el que el líder no ejerce su función, no atiende al grupo, dejándolo a su propia iniciativa (Murillo, 2006, p. 12).

El autor antes citado, señala que es entre los años 1960 y 1970 que tienen lugar las investigaciones, aplicadas al campo educativo, teniendo como bases teóricas a la mayoría de estudios generales sobre el liderazgo, realizados hasta entonces. Aparece Likert (1961) caracterizando a un líder como aquella persona, capaz de crear un buen clima laboral, haciendo que los empleados o seguidores se interrelacionen armónicamente, sintiéndose valiosos para la empresa; interiorizando en ellos un sentimiento de lealtad y compromiso con la organización para aumentar su rendimiento y lograr sus objetivos. Para lograrlo, el líder tenía que demostrar dominio técnico y ser un buen comunicador para coordinar y planificar. Watkins (1989), citado por Murillo, afianzaba esta teoría, sosteniendo que el líder, por sí solo, no puede asegurar el éxito de la empresa, aunque tuviera el perfil descrito por Likert, debido a que su comportamiento, estaba condicionado por el contexto en el que se desenvuelve.

Asimismo, cita la tipología propuesta por Leithwood, Begley y Cousins (1990), expresados en liderazgo A-B-C y D; dentro de los cuales, el liderazgo A, enfatiza las relaciones interpersonales para establecer un clima de cooperación dentro de la escuela. (p. 14).

Cuadra y Veloso (2007) sostienen que el liderazgo es uno de los temas de mayor interés para la psicología social, que tiene fuerte impacto en el clima laboral. Señalan que personalidades como Likert y Mc Gregor, a inicios de los sesenta propusieron el concepto de “clima organizacional” relacionándolo con el comportamiento de los directivos y su influencia en los subordinados para realizar bien o mal su trabajo. Concluyen que, desde entonces, “era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad”.

## **Liderazgo Educativo**

Horn y Marfan (2010) al vincular liderazgo educativo con desempeño docente, concluyen que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben los niños y los jóvenes. “En los países que integran la OCDE se está produciendo un cambio en el sistema escolar, tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual” (Pont, Nusche y Moorman 2008).

“El liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70, citado por Horn y Marfan, (2010). Así, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan (...).

## **Liderazgo directivo**

Es un estilo de liderazgo, en el que el directivo señala roles y metas e imparte instrucciones, incluso, supervisa rigurosamente la realización de la tarea. (Blanchard (2007, p.123 como se cita en Campos, 2012, p. 23).

Con los estudios realizados por diferentes psicólogos, este estilo de liderazgo, ha ido evolucionando, concediéndole otras características y dimensiones. Ahora el líder directivo, es valorado como aquel que mantiene la cohesión entre los miembros de su organización. Se constituye en fuerza impuesta que guía a los demás, quienes lo aceptan y lo apoyan en sus propósitos y se muestran de acuerdo con sus conductas democráticas.

En tal sentido, entre las características asumidas por los directores líderes tenemos: La planificación colaborativa, la confianza en la capacidad y buen juicio de los docentes, padres de familia y estudiantes; asignación de tareas

para desarrollar la responsabilidad; su preocupación por el grupo a nivel personal y laboral; promueve la solidaridad, integración y la toma de decisiones compartidas (Borja y Gabor, 2007, p. 7 como se cita en Campos, p. 33 y .46).

Sobre el liderazgo directivo Alfonso (2001) p.13 citado por Zárate 2011), señala: “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos”.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1. Hipótesis**

El modelo de liderazgo directivo influye en el clima organizacional institución educativa Nuestra Señora de La Paz del distrito de Chiclayo.

### **3.2. Variables**

#### **3.2.1. Definición conceptual**

##### **Liderazgo directivo (VI)**

Este estilo de liderazgo permite que el director señale roles y metas e imparta instrucciones; supervise rigurosamente la realización de la tarea (Blanchard, 2007, p.123 como se cita en Campos, 2012, p. 23).

Ahora, el líder directivo, se constituye en una fuerza que guía a los demás, quienes lo aceptan y lo apoyan en sus propósitos y se muestran de acuerdo con sus conductas democráticas.

##### **Clima Organizacional (VD)**

El clima organizacional “es el resultado de la forma cómo las personas establecen procesos de interacción social (...) la interacción entre las personas permite construir percepciones, que luego se constituyen en atributos de la organización” (Montalvo, 2011, p.18).

El clima organizacional está conformado por un conjunto de valores, formas de actuar y pautas del sistema cultural de los miembros de la organización (Shein, 1973:10 citado por Montalvo, 2011, p.19).

En general, aduce Montalvo, el clima organizacional es una suma de percepciones que describe el grado de satisfacción o no, tanto del sistema total, como de sus partes, y repercute en la conducta laboral y, por ende, en la eficiencia e imagen institucional (p. 20-28).

### **3.2.2. Definición Operacional**

#### **Liderazgo directivo (VI)**

Es la influencia que ejerce el directivo de la Escuela sobre los demás miembros de la organización educativa, valorando y movilizand o las potencialidades y oportunidades del personal a favor de los propósitos institucionales. Su capacidad de persuasión y convencimiento se sustenta en su profesionalismo, cualidades, comportamientos, habilidades sociales, valores y destrezas que muestra en su interacción con los demás, haciendo que los miembros de la organización terminen reconociéndolo como el líder, a quien deben seguir y con quien deben cooperar para empoderar a la organización educativa.

El liderazgo directivo se vincula estrechamente con el clima organizacional de la institución educativa.

#### **Clima Organizacional (VD)**

Es el ambiente de trabajo y calidad de las interrelaciones entre todos los miembros de la organización educativa, creados por las percepciones que exteriorizan sus miembros durante el cumplimiento de sus funciones y/o tareas orientadas al logro de los propósitos institucionales.

Cuando el clima organizacional es bueno se manifiesta en la interacción ordenada y optimista de sus miembros y la identidad favorable hacia la organización educativa.

### 3.2.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	ÍTEM	CATEGORÍA	ESCALA DE MEDICIÓN
VI  LIDERAZGO DIRECTIVO	LIDER DIRECTIVO	<p>Probidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director es una persona educada y disciplinada, con decisiones firmes.</li> <li>▪ El director demuestra control emocional ante motivaciones negativas o adversas.</li> <li>▪ El director es coherente en sus discursos y acciones.</li> <li>▪ El director busca la verdad, más allá de las apariencias.</li> <li>▪ El director muestra comportamientos coherentes con los preceptos de moral establecidas y aceptados socialmente.</li> </ul>	<p>Siempre (5)</p> <p>Casi Siempre (4)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi Nunca (2)</p> <p>Nunca (1)</p>	ESCALA DE LIKERT
		<p>Idoneidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director es un profesional preparado con cultura de estudio constante.</li> <li>▪ El director actúa guiado por principios y valores morales.</li> </ul>	<p>Siempre (5)</p> <p>Casi Siempre (4)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi Nunca (2)</p>	
		<p>Proactividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director es un gestor de iniciativas creativas y pertinentes.</li> </ul>	<p>Nunca (1)</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director es el líder en la organización del trabajo colaborativo.</li> <li>▪ El director posee espíritu emprendedor que le permite proyectarse a futuro.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director evidencia capacidad para generar ideas innovadoras.</li> <li>▪ El director rompe paradigmas tradicionales en la gestión escolar.</li> </ul>		
		Buen comunicador		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director es un comunicador asertivo y empático.</li> <li>▪ El director es un promotor de la toma de decisiones consensuadas.</li> <li>▪ El director posee poder de convencimiento.</li> <li>▪ El director muestra facilidad para interactuar de manera fluida y cordial.</li> </ul>		
	<b>MOTIVACIÓN</b>	Intrínseca		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El personal desarrolla la cultura de la auto superación.</li> <li>▪ El personal ejerce autocontrol de emociones pesimistas o negativas.</li> <li>▪ El personal muestra predisposición para asumir nuevos retos.</li> </ul>	Siempre (5) Casi Siempre (4) A veces (3)	<b>ESCALA DE LIKERT</b>
	Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El personal recibe estímulos por su participación en la elaboración de los instrumentos de gestión de la I.E.</li> <li>▪ E personal recibe incentivos por su desempeño satisfactorio.</li> </ul>	Casi Nunca (2) Nunca (1)	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El personal trabaja dentro de la cultura del reconocimiento y promoción del talento.</li> </ul>		
	<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<p style="text-align: center;">Buena convivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se evidencia buenos niveles de comunicación.</li> <li>▪ Se trabaja dentro de la gestión participativa.</li> <li>▪ Se evidencia interrelaciones personales.</li> <li>▪ Los conflictos se traducen en oportunidades para el cambio y la superación</li> <li>▪ Se respeta el principio de autoridad.</li> <li>▪ Se evidencia integración y trabajo en equipo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Siempre (5) Casi Siempre (4) A veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)</p>	ESCALA DE LIKERT
		<p style="text-align: center;">Estructura organizativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos cumplen sus funciones de acuerdo al cargo que desempeñan en la I.E.</li> <li>▪ Los trabajadores contribuyen al logro de objetivos y metas institucionales a través del trabajo colaborativo.</li> </ul>		
		Calidad del servicio		

	<b>GESTIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La plana docente desarrolla una práctica pedagógica innovadora.</li> <li>▪ Plana directiva, administrativa y de servicio, brindan un servicio eficiente y eficaz.</li> <li>▪ El público recibe un buen trato.</li> <li>▪ Se evidencia incremento de metas.</li> </ul>		
--	---------------------------------------	--	--	--

VARIABLES	DIMENSIONES	ÍTEM	CATEGORÍA	ESCALA DE MEDICIÓN
	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (13 ÍTEMS)</b>	▪ Saber mis derechos y obligaciones hacen que mi labor institucional sea óptima.	Siempre (5)	ESCALA DE LIKERT
		▪ Siento que las tareas que realizo no es lo que me corresponde hacer.		
		▪ Tengo muy claras las normas que orientan el trabajo de todos en la institución	Casi	
		▪ Conozco los objetivos de la institución educativa	Siempre (4)	
		▪ Conozco y entiendo la visión y misión de la institución educativa	A veces (3)	
		▪ Conozco y respeto las normas establecidas por la institución en tanto contribuyen a la calidad educativa		

<b>VD</b>  <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando requiero aplicar alguna norma institucional obtengo la información en la dependencia correspondiente.</li> </ul>	Casi  Nunca (2)  Nunca (1)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siempre estoy informado de los diferentes asuntos internos de la I.E. a través de reuniones, documentos, internet.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estoy de acuerdo con que el registro diario del trabajo que realizo apoya mi labor dentro de la institución.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La información requerida para asegurar el cumplimiento de funciones llega muy a destiempo y de modo inadecuado.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registrar diariamente el trabajo que realizo me incomoda y dificulta mi labor.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Dirección apoya y pone en práctica mis sugerencias.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Dirección desmerece mis opiniones y sugerencias.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recomiendo a la I.E. porque brinda un buen servicio.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando alguien hace comentarios negativos acerca del servicio que brinda la institución, me uno comentando lo que conozco</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Me siento incómodo cuando me piden dar un tiempo extra por alguna actividad de la institución</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recomendaría a familiares o amigos para trabajar o estudiar en la I.E.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero justas las normas y disposiciones emanadas en mi I.E.</li> </ul>		

<b>VD</b>  <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>IDENTIDAD</b>  <b>(09 ÍTEMS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando hay actividades de la I.E. que requieren de mi apoyo, doy mi tiempo y trabajo con agrado</li> </ul>	Siempre (5)	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siento que las normas, me atan al trabajo de la I.E. en contra de mi voluntad</li> </ul>	Casi	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Me siento como obligado a tomar partida de las acciones de mejora de la institución</li> </ul>	Siempre (4) A veces (3)	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entiendo que el trabajo que desarrollan el director y todos los trabajadores permite cumplir con los objetivos de la institución</li> </ul>	Casi Nunca (2)	
	<b>ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR</b>  <b>(13 ÍTEMS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes</li> </ul>	Nunca (1)	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director pide sugerencias para la toma de decisiones.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero que el director posee aptitudes suficientes para planificar, programar y ejecutar las actividades de la Institución Educativa</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero que el director posee aptitudes suficientes para motivar al personal en su desempeño laboral</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero que el director posee aptitudes suficientes para manejarse en situaciones de conflicto de la I.E</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero que el director es equitativo en su trato con todos los trabajadores</li> </ul>		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director controla y supervisa constantemente las funciones que deben realizar los docentes</li> </ul>	Siempre (5)	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.</li> </ul>	Casi	
<b>VD</b>  <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.</li> </ul>	Siempre (4)	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar</li> </ul>	A veces (3)	
	<b>SATISFACCIÓN LABORAL (13 ÍTEMS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La dirección resalta mis errores y obstaculiza los proyectos individuales y grupales.</li> </ul>	Casi	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siento que aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la I.E.</li> </ul>	Nunca (2)	
		Considero que nuestra I.E. es un buen lugar para trabajar y estudiar.	Nunca (1)	
		Considero que los docentes recibimos la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.		
		En la I.E. se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.		
		Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor.		
		Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la I.E.		
		Confío en los conocimientos y habilidades del director.		
		Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.		

		Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.		
		Participo con agrado en las acciones de mejora institucional.		
		Siempre me siento animado en el trabajo y logro buenos resultados.		
		Cuando los resultados de mi trabajo no es bueno, me da lo mismo		
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> <b>(09 ÍTEMS)</b>	Cuando tengo algún desacuerdo con algún compañero de trabajo en la I.E. busco el diálogo y el consenso	Siempre (5)	
		Frente a un conflicto , siempre busco ser el ganador y mantengo mi posición.	Casi	
		Siempre que necesito, encuentro apoyo en las diferentes dependencias de la I.E.	Siempre (4)	
		Soy tratado con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.	A veces (3)	
		Doy excusas para no comunicarme con los demás, en caso de existir problemas	Casi	
		Trabajo bien indistintamente con el compañero que me toque hacer alguna labor conjunta	Nunca (2)	
		El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas	Nunca (1)	
		Siento incomodidad cuando integro otros equipos de trabajo al que usualmente no pertenezco		
		Los comentarios malintencionados son usuales en la I.E.		

Fuente: Adaptación basada en Barrios (2014).

### 3.3. Metodología

La metodología de investigación empleada en este estudio, corresponde al enfoque cuantitativo de la investigación científica (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 5-6).

#### 3.3.1. Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo descriptivo – propositivo

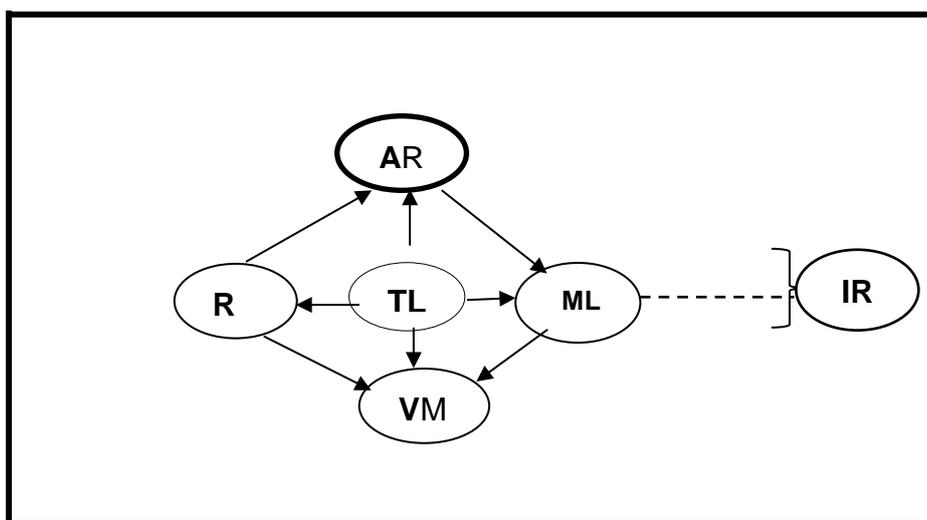
**Descriptivo** porque, en un primer momento, a través de la elaboración y aplicación del instrumento de investigación, se busca identificar y describir en qué nivel de desarrollo se encuentra cada una de las dimensiones comprendidas en el clima organizacional, señalando comportamientos y perfiles del directivo y de los demás miembros de la organización; a partir de los cuales, se puede llegar a tipificar el tipo de liderazgo directivo que se ejerce en las organizaciones educativas, para luego, proponer un nuevo modelo o paradigma que permita transformar el perfil directivo y la situación encontrados en el perfil y situación deseados. El estudio descriptivo, como lo afirman Hernández, Fernández & Baptista (2014, p. 92), son muy apropiados para “descubrir...y mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”

**Propositivo** porque, en un segundo momento de la investigación, se presenta a la comunidad educativa un modelo o paradigma de acción, diseñado en términos de propuesta, con el que se busca dar solución al problema descrito, estableciendo una relación de causa – efecto entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la organización escolar diagnosticada. En esta propuesta, la participación del investigador se reserva a la parte propositiva, puesto que diseña o elabora un paradigma o modelo de acción para solucionar la problemática descrita, a partir del presupuesto de correlación entre una y otra variable de estudio (liderazgo directivo y clima organizacional). En la tipología de estudios de investigación que plantean Hernández, Fernández & Baptista (2014, p.98), las investigaciones que buscan explicar relaciones entre variables, se denominan estudios correlacionales”. En esta investigación, se agota la propuesta, quedando la demostración de la correlación para los investigadores que a posteriori asuman su aplicación, ya sea en la institución educativa diagnosticada o en

cualquier otro espacio educativo, donde el liderazgo directivo ejerza un rol protagónico en los destinos de la organización.

### 3.3.2. Diseño de estudio

Modelo de Liderazgo Directivo para el buen clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundaria de Chiclayo - 2017



Donde:

RO= Realidad observada

AR= Análisis de la Realidad

ML= Modelo propuesto

VM= Validación del Modelo propuesto

TL = Teoría sobre liderazgo

IR= Realidad que se observaría a posterior

### 3.4. Población y muestra

#### Población

Con el propósito de generalizar los resultados se creyó conveniente plantear criterios de inclusión y exclusión: Haber permanecido en la institución educativa Nuestra Señora de La Paz, como mínimo seis meses, antes de la

aplicación del instrumento de investigación (cuestionario), pudiendo ser personal docente del nivel secundario, administrativo o de servicio.

Según los criterios de inclusión y exclusión, se contó con la siguiente muestra:

*Tabla 1*

*Población consultada*

CARGO	F
Docentes	24
Administrativos	02
De servicio	04
Total	30

**Fuente:** Cuadro de Asignación de Personal de la I.E. Nuestra Señora de La Paz.

### **3.5. Método de investigación (por cada etapa Matriz metodológica)**

- **Métodos lógicos**, permiten la obtención o producción del conocimiento, se caracterizan por usar las funciones del pensamiento como la deducción, inducción, análisis y la síntesis.
- **Método hipotético deductivo**, es el procedimiento que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica, teniendo en cuenta la observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de proposiciones más elementales y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia; desde otro enfoque permite que el investigador llegue a reflexionar sobre la realidad estudiada.

Este método de investigación científica se aplicó desde el inicio del presente estudio, conduciendo a la investigadora a un mejor conocimiento del liderazgo directivo y sus implicancias en el clima organizacional de las instituciones educativas, facilitando la formulación de hipótesis, explicación de la realidad problemática y planteamiento de posibles soluciones, a través de la propuesta de un modelo de liderazgo directivo que impacte favorablemente en el clima organizacional, expresado en un nuevo estilo de liderazgo directivo, una estructura adecuada del clima organizacional

mejores interrelaciones humanas, una identidad más sólida de los trabajadores por su institución porque experimentan satisfacción laboral.

### **3.6. Técnicas y procedimientos de recolección de datos**

#### **Técnica de gabinete**

La técnica de gabinete fue aplicada a través del fichaje, utilizando fichas textuales, resumen, comentario, parafraseo, bibliográficas con la finalidad de recoger información bibliográfica y construir el marco teórico de la investigación.

#### **Técnica de campo**

En la investigación se aplicó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario sobre liderazgo directivo y clima organizacional, conformado por 57 ítems, dirigido a 30 trabajadores de la institución educativa “Nuestra Señora de la Paz” – Chiclayo, en un solo momento en la misma institución educativa (Anexo 01).

El instrumento previamente fue validado estadísticamente con Alfa de Cronbach y por medio de la participación de expertos (Anexo 02).

La técnica de modelación, aplicado por medio de un modelo, sirviendo para representar la propuesta sobre liderazgo directivo orientado a desarrollo del buen clima organizacional en el I.E. Nuestra Señora de la Paz-Chiclayo.

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

Se hizo uso del Método estadístico para presentar en términos cuantitativos los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de investigación, siguiendo el procedimiento de la estadística descriptiva. Los datos procesados miden la confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach), además permitieron conocer los niveles en que se encuentra el Clima Organizacional en la institución educativa seleccionada y, las medidas de tendencia central por cada dimensión de la variable Clima Organizacional.

### **3.8. Procedimientos para el análisis de datos**

#### **Tabulación de datos**

- Procesamiento de datos, medidas de tendencia central y de dispersión.
- Representación gráfica de los datos estadísticos.
- Análisis e interpretación de datos.

#### **Análisis de resultados**

- Se realizó el análisis de los resultados, luego de la aplicación del cuestionario (instrumento de investigación), compuesto por 57 ítems y, distribuidos en cinco dimensiones que se consideraron para conocer el nivel del clima organizacional, existente en la I.E. Nuestra Señora de La Paz del distrito de Chiclayo, utilizando el programa Excel.
- La presentación de la información recopilada, se ha hecho a través de tablas y gráficos estadísticos, teniendo en cuenta, el orden en que aparecen las dimensiones del clima organizacional en el instrumento.
- La interpretación de los resultados se hizo siguiendo el mismo orden.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

## IV RESULTADOS

### 4.1. Análisis de resultados

#### 4.1.1. Resultados del cuestionario diagnóstico

##### Niveles del clima organizacional

Los resultados sobre el clima organizacional de la I.E. Nuestra Señora de la Paz se presentan en la siguiente tabla.

*Tabla 2*  
*Niveles del clima organizacional*

Dimensiones	Intervalo	Nivel	%
Del Clima organizacional			
Estructura	00 - 057	MUY BAJO	6,7
Identidad	058 -114	BAJO	46,7
Estilo de liderazgo del director	115 - 171	MEDIO	33,3
Satisfacción laboral	172 - 228	ALTO	13,3
Relaciones interpersonales	229 - 285	MUY ALTO	0,0
Total	---	----	100,0

*Fuente:* Cuestionario aplicado en diciembre del 2016.

Los niveles del clima organizacional de acuerdo a los datos de la tabla N°2 son muy bajo, con 6,7 % para la estructura; bajo, con 46,7 % para la identidad; medio con 33,3 % para el estilo del liderazgo del director; alto con 13,3 % para la satisfacción laboral y muy alto, con 0,0 % para las relaciones interpersonales.

#### 4.1.2. Análisis de fiabilidad

Escala: Todas las variables

*Tabla 3*

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	30	100.0
Casos Excluidos(a)	0	.0
Total	30	100.0

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

*Tabla 4*  
*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
.974	57

*Tabla 5*  
*Estadísticos total-elemento*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ITEM01	122.87	1636.809	.835	.973
ITEM02	124.30	1761.114	-.023	.975
ITEM03	122.63	1695.137	.589	.973
ITEM04	122.97	1750.447	.102	.974
ITEM05	122.37	1703.964	.586	.973
ITEM06	124.03	1823.068	-.503	.977
ITEM07	123.77	1712.047	.502	.974
ITEM08	124.60	1727.903	.523	.974
ITEM09	123.70	1686.562	.657	.973
ITEM10	125.07	1752.271	.370	.974
ITEM11	124.83	1752.351	.108	.974
ITEM12	123.53	1691.499	.850	.973
ITEM13	122.80	1692.372	.552	.974
ITEM14	124.90	1743.817	.281	.974
ITEM15	123.70	1676.217	.754	.973
ITEM16	125.00	1750.966	.249	.974
ITEM17	124.03	1707.137	.612	.973
ITEM18	123.80	1691.821	.747	.973
ITEM19	123.87	1694.120	.688	.973
ITEM20	123.93	1679.995	.907	.973
ITEM21	123.80	1691.821	.706	.973
ITEM22	123.97	1700.033	.703	.973
ITEM23	124.27	1701.857	.811	.973
ITEM24	123.90	1684.162	.878	.973
ITEM25	124.03	1693.482	.803	.973
ITEM26	123.93	1690.340	.840	.973
ITEM27	123.87	1679.637	.925	.973
ITEM28	124.23	1697.013	.733	.973
ITEM29	124.70	1729.803	.530	.974
ITEM30	123.70	1646.493	.900	.972
ITEM31	123.67	1638.023	.929	.972
ITEM32	123.93	1651.789	.888	.973
ITEM33	123.03	1686.792	.580	.974
ITEM34	123.50	1743.638	.144	.975
ITEM35	123.33	1735.678	.234	.974
ITEM36	123.30	1751.390	.081	.975
ITEM37	123.93	1673.857	.898	.973
ITEM38	124.27	1678.340	.890	.973

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ITEM39	124.13	1679.499	.870	.973
ITEM40	124.43	1693.633	.838	.973
ITEM41	124.07	1679.513	.825	.973
ITEM42	124.03	1671.757	.856	.973
ITEM43	123.33	1637.954	.920	.972
ITEM44	123.43	1639.495	.911	.972
ITEM45	123.47	1644.326	.909	.972
ITEM46	124.70	1756.838	.051	.974
ITEM47	124.73	1740.754	.367	.974
ITEM48	123.70	1657.390	.914	.972
ITEM49	123.53	1647.568	.893	.973
ITEM50	124.47	1735.016	.546	.974
ITEM51	124.33	1691.264	.895	.973
ITEM52	124.13	1690.671	.768	.973
ITEM53	123.90	1666.024	.868	.973
ITEM54	125.00	1765.586	-.133	.974
ITEM55	123.57	1643.840	.909	.972
ITEM56	124.57	1747.013	.165	.974
ITEM57	123.87	1694.671	.664	.973

El cuestionario consta de 57 ítems, de acuerdo a los indicadores que permitió verificar el nivel de desarrollo del clima organizacional.

El instrumento de investigación se ha visto fortalecido con los resultados, como se puede observar en el cuadro, siendo el resultado de todo el cuestionario 0,974 ubicándose en la categoría excelente, según el cuadro de categorización del Alfa de Cronbach, considerado con una validez significativa. El instrumento es confiable, debido a que el coeficiente de consistencia interna supera el valor recomendado ( $\alpha > 0.70$ ), considerado aceptable.

Para estimar la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento, se ha utilizado el alfa de Cronbach. El cuestionario se aplicó a un grupo, integrado por 30 personas: 24 docentes de educación secundaria, 02 administrativos y 04 trabajadores de servicio.

Categorizaciones para evaluar alfa de cronbach. (George y Mallery, 2003, p. 231 citado por Frías, 2014, p. 03).

Coeficiente alfa  $> .9$  es excelente

- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa < 5 es inaceptable

Según la categorización señalada, la confiabilidad del cuestionario aplicado para conocer el nivel de desarrollo del clima organizacional en la I.E. Nuestra Señora de la Paz del distrito de Chiclayo, tiene el valor de excelente.

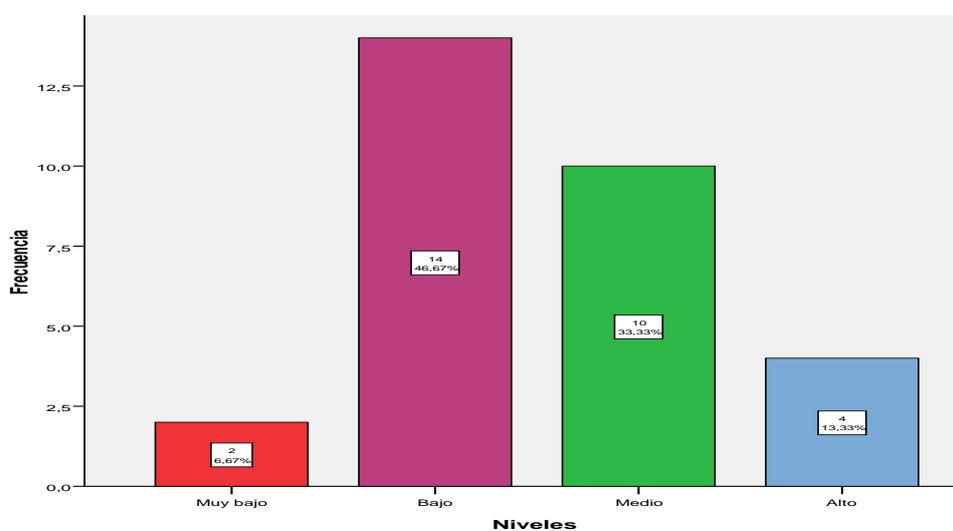
## 4.2. Análisis e interpretación de los resultados

### 4.2.1. Análisis general

*Tabla 6*  
*Resultados porcentuales por dimensiones del clima organizacional*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muestra (Válidos)	Muy bajo	2	6.7	6.7	6.7
	Bajo	14	46.7	46.7	53.4
	Medio	10	33.3	33.3	86.7
	Alto	4	13.3	13.3	100.0
	Muy alto	0	0	0	0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario  
Fecha: Diciembre, 2016



*Figura 1 Resultados porcentuales por dimensiones del clima organizacional.*

**Fecha:** Diciembre, 2016

Los resultados obtenidos según las dimensiones del clima organizacional, permiten señalar que en la institución educativa “Nuestra Señora de la Paz” del distrito de Chiclayo actualmente, las percepciones entre los trabajadores, respecto al nivel de desarrollo del buen clima organizacional son distintas. Así, para 14 encuestados que representa el 46,7% de la muestra, el nivel del clima organizacional en dicha institución educativa es bajo, mientras que para el 33,3% está en un nivel medio. Para el 13,3% presenta un alto nivel de desarrollo; el 6,7% indica que es muy bajo y nadie encuentra al clima organizacional en un nivel muy alto.

#### 4.2.2. Análisis del Clima organizacional según las medidas de tendencia central considerando cada una de sus dimensiones

Los datos sobre clima organizacional considerando las medidas de tendencia central y de dispersión se presentan en la tabla siguiente.

*Tabla 7*

*Resultados de estadígrafos del clima organizacional según dimensiones*

	ESTADÍGRAFOS	VALOR
	Media	126.13
	Desviación estándar	41.95
	Varianza de la muestra	1,760.19
	Rango	142.00
	C.V.	33.26
	PC <sub>1</sub>	84.18
	PC <sub>2</sub>	168.09

**Fuente:** Cuestionario

**Fecha:** Diciembre, 2016

Tabla 8

Resultados sobre las dimensiones del clima organizacional según estadígrafos

CLIMA ORGANIZACIONAL	
Medidas	Cantidades
Media	126,13
Desviación estándar	6,97
Varianza de la muestra	48,65
Rango	20,00
CV	38,32
PC1	11,32
PC2	168,09

Fuente: Cuestionario

El calificativo promedio obtenido es 126,13 puntos, está más próximo al límite inferior de la categoría medio en el desarrollo del clima organizacional.

La desviación estándar del grupo presenta un valor 41,95 indicando que los puntajes obtenidos se distribuyen a esa distancia, tanto a la derecha como a la izquierda, con respecto al promedio. Se observa que el grupo encuestado es heterogéneo, con un coeficiente de variabilidad de 33,26% respecto al valor convencional de 33,00 % que indica el límite de homogeneidad o heterogeneidad.

#### a) Dimensión estructura

Los datos relacionados con la dimensión estructura se presentan a continuación.

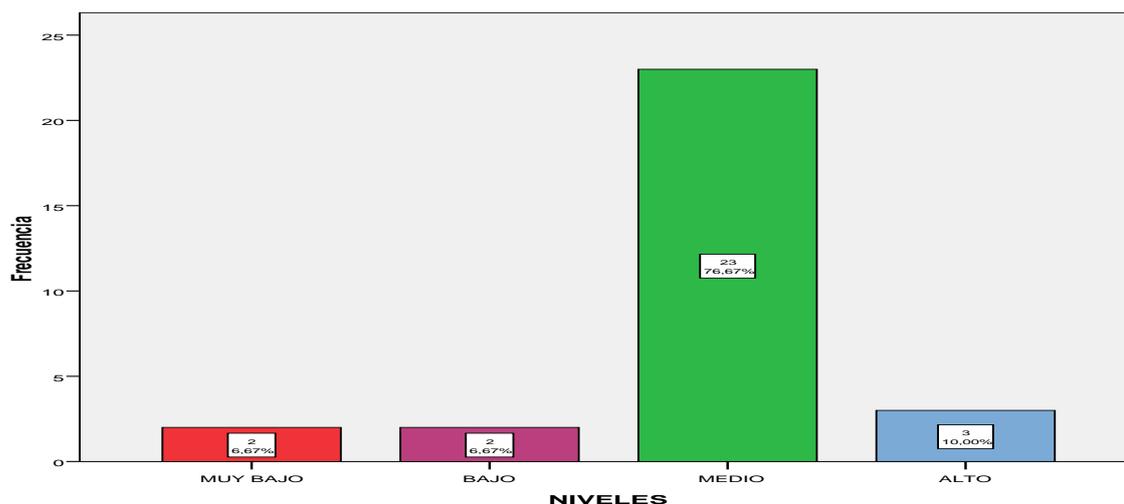
Tabla 9

Resultados sobre las dimensiones del clima organizacional según estadígrafos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	2	6.7	6.7	6.7
	Bajo	2	6.7	6.7	13.3
	Medio	23	76.7	76.7	90.0
	Alto	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario

Fecha: Diciembre, 2016



**Figura 2** Resultados porcentuales de dimensión Estructura del clima organizacional.  
**Fecha:** Diciembre, 2016

Se observa que el 76,7% de los encuestados, igual a 23 participantes, indicó que la Estructura como dimensión del clima organizacional, está en un nivel medio; el 10%, que son tres de ellos, manifiesta que está en un nivel alto; un 6.7%, 2 participantes calificaron como bajo, en igual porcentaje, 6,7% señala que es muy bajo.

*Tabla 10*

*Resultados a nivel de estadígrafos, según dimensión estructura*

<b>Estructura</b>	
Medidas	Cantidades
Media	32.27
Desviación estándar	7.18
Varianza de la muestra	51.51
Rango	31.00
CV	22.24
PC1	25.09
PC2	39.44

**Fuente:** Cuestionario  
**Fecha:** Diciembre, 2016

El calificativo promedio obtenido es 32,27 puntos, se ubica dentro del límite inferior de la categoría muy bajo en el desarrollo de la dimensión estructura del clima organizacional.

La desviación estándar del grupo presenta un valor 7,18 indicando que los puntajes obtenidos se distribuyen mayormente a esa distancia, tanto a la derecha como a la izquierda, con respecto al promedio.

Se observa que, el grupo encuestado, en lo referente al desarrollo del clima organizacional es homogéneo, con un coeficiente de variabilidad de 22,24% respecto al valor convencional de 33,00 % que indica el límite de homogeneidad o heterogeneidad.

## b) Dimensión Identidad

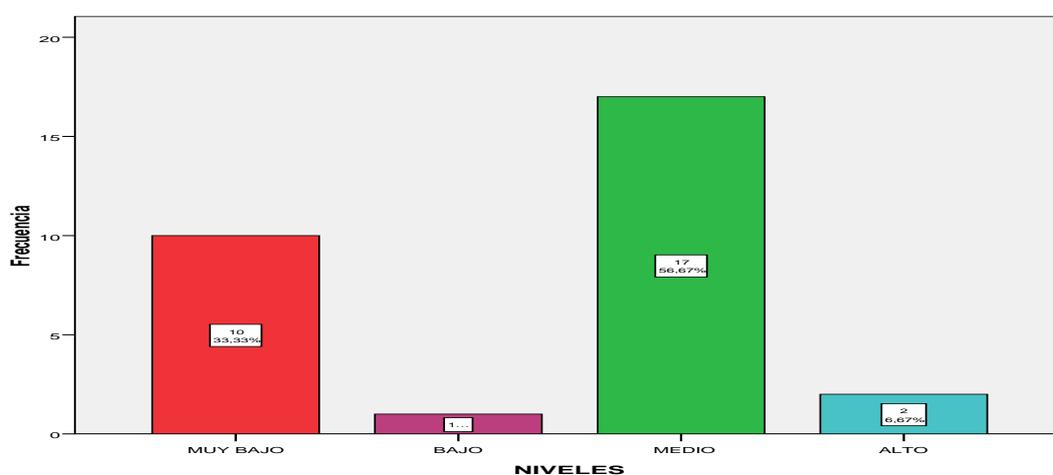
Los datos sobre identidad como una dimensión del clima organizacional son los siguientes

*Tabla 11*

*Resultados porcentuales de la dimensión Identidad del Clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	10	33,3	33,3	33,3
	Bajo	1	3,3	3,3	36,7
	Medio	17	56,7	56,7	93,3
	Alto	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario  
Fecha: Diciembre, 2016



*Figura 3 Resultados porcentuales de dimensión Identidad del clima organizacional.*

El 56,7% igual a 17 participantes, señala que, el nivel de desarrollo del clima organizacional, en lo que respecta a la dimensión identidad es medio; el 33,3%, igual a 10, indicó que está en un nivel muy bajo; un 6,7%. Igual a 2, califica de alto, mientras que, un 3,3% igual a un participante la califica como nivel bajo.

*Tabla 12*

*Resultados a nivel de estadígrafos, según dimensión Estilo de Liderazgo del Director*

<i>Identidad</i>	
Medidas	Cantidades
Media	18.20
Desviación estándar	6.97
Varianza de la muestra	48.65
Rango	20.00
CV	38.32
PC1	11.23
PC2	25.17

**Fuente:** Cuestionario

**Fecha:** Diciembre,2016

El calificativo promedio obtenido es 18,20 puntos, se ubica en el límite inferior de la categoría muy bajo en el desarrollo de la dimensión Identidad del clima organizacional.

La desviación estándar del grupo presenta un valor 6,97 indicando que los puntajes obtenidos se distribuyen mayormente a esa distancia, tanto a la derecha como a la izquierda, con respecto al promedio.

Se señala también que el grupo encuestado, en lo referente al desarrollo de la dimensión identidad del clima organizacional es heterogéneo, con un coeficiente de variabilidad de 38,32%.

### c) Estilo de liderazgo del Director

Los datos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 13

Resultados porcentuales de la dimensión Estilo de liderazgo del Director del Clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	2	6.7	6.7	6.7
	Bajo	13	43.3	43.3	50.0
	Medio	6	20.0	20.0	70.0
	Alto	9	30.0	30.0	100.0
	Total	<b>30</b>	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario  
Fecha: Diciembre, 2016

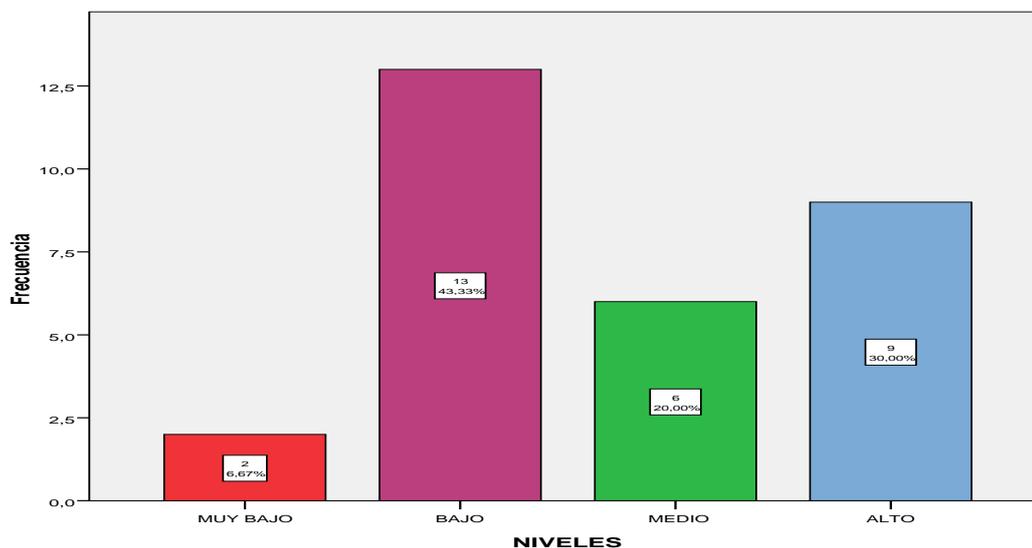


Figura 4 Resultados porcentuales de dimensión Estilo de liderazgo del Director del clima organizacional

Fecha: Diciembre, 2016

Un total de 13 participantes que representa el 43,3% de la población encuestada, señala que el nivel de desarrollo del clima organizacional, en lo que respecta a la dimensión estilo de liderazgo directivo es bajo; el 30,00 % que son 9 participantes, expresa que está en un nivel alto; un 20,00% equivalente a 6 de ellos calificó de nivel medio; mientras que, el 6,7%, que comprende a 2 de ellos, lo calificó como nivel muy bajo.

Tabla 14

*Resultados a nivel de estadígrafos, según dimensión Estilo de Liderazgo del Director*  
**Liderazgo del Director**

Medidas	Cantidades
Media	29.63
Desviación estándar	11.54
Varianza de la muestra	133.27
Rango	39.00
CV	38.96
PC1	18.09
PC2	41.18

Fuente: Cuestionario

Fecha: Diciembre, 2016

El calificativo promedio obtenido es 29,63 puntos, se ubica próximo al límite inferior de la categoría bajo en el desarrollo de la dimensión Estilo de liderazgo del Director del clima organizacional.

La desviación estándar del grupo presenta un valor 11,54 indica que los puntajes obtenidos se distribuyen mayormente a esa distancia, tanto a la derecha como a la izquierda, con respecto al promedio.

Se observa que el grupo encuestado, en lo referente al desarrollo de la dimensión Estilo de liderazgo del Director del clima organizacional es heterogéneo, con un coeficiente de variabilidad de 38,96%.

**d) Satisfacción laboral**

Los datos sobre satisfacción laboral como dimensión del clima organizacional se presentan a continuación.

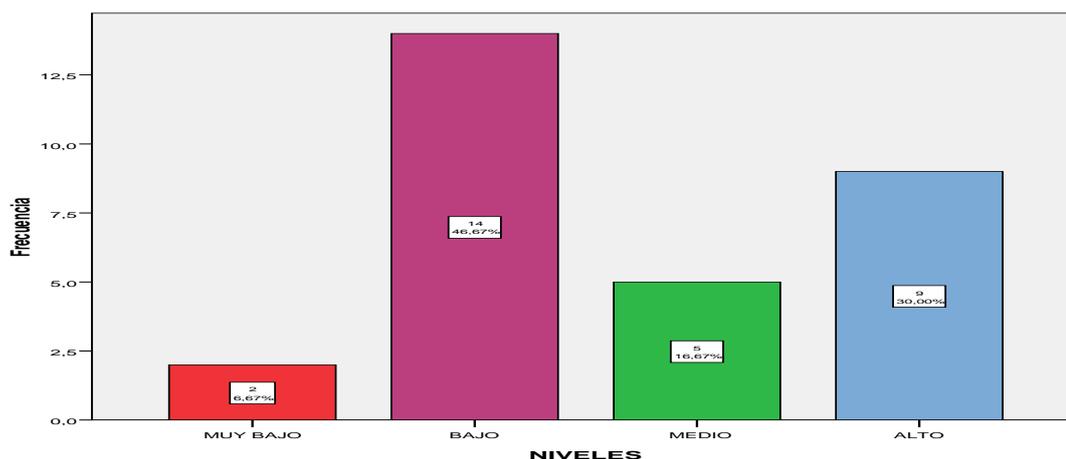
Tabla 15

*Resultados porcentuales del cuestionario, según dimensión Satisfacción Laboral del Clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	2	6,7	6,7	6,7
	Bajo	14	46,7	46,7	53,3
	Medio	5	16,7	16,7	70,0
	Alto	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Fecha: Diciembre, 2016



**Figura 5** Resultados porcentuales del cuestionario, dimensión Satisfacción Laboral del Clima organizacional.

**Fecha:** Diciembre, 2016

El 46,7% de los encuestados, equivalente a 14, calificó a la satisfacción laboral como bajo; el 30,00%, igual a 9, manifestó que está en un nivel alto; un 16,7%, igual a 5, califica de medio y sólo un 6,7% igual a 2 de ellos califica como nivel muy bajo.

*Tabla 16*

*Resultados a nivel de estadígrafos, según dimensión Satisfacción Laboral*

<b>Satisfacción Laboral</b>	
Medidas	Cantidades
Media	28.20
Desviación estándar	12.20
Varianza de la muestra	148.92
Rango	36.00
CV	43.27
PC1	16.00
PC2	40.40

**Fuente:** Cuestionario

**Fecha:** Diciembre, 2016

El calificativo promedio obtenido es 28,20 puntos se ubica dentro del límite inferior de la categoría muy bajo en el desarrollo de esta dimensión.

La desviación estándar del grupo presenta un valor 12,20 indicando que los puntajes obtenidos se distribuyen a esa distancia, tanto a la derecha como a la izquierda, con respecto al promedio.

Se observa que el grupo encuestado, en relación a la dimensión Satisfacción Laboral es heterogéneo, con un coeficiente de variabilidad de 43,27%.

### e) Relaciones interpersonales

Los datos sobre relaciones interpersonales se presentan a continuación.

Tabla 17

Resultados porcentuales del cuestionario, dimensión Relaciones Interpersonales del Clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	7	23,3	23,3	23,3
	Bajo	10	33,3	33,3	56,7
	Medio	10	33,3	33,3	90,0
	Alto	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

Fecha: Diciembre, 2016

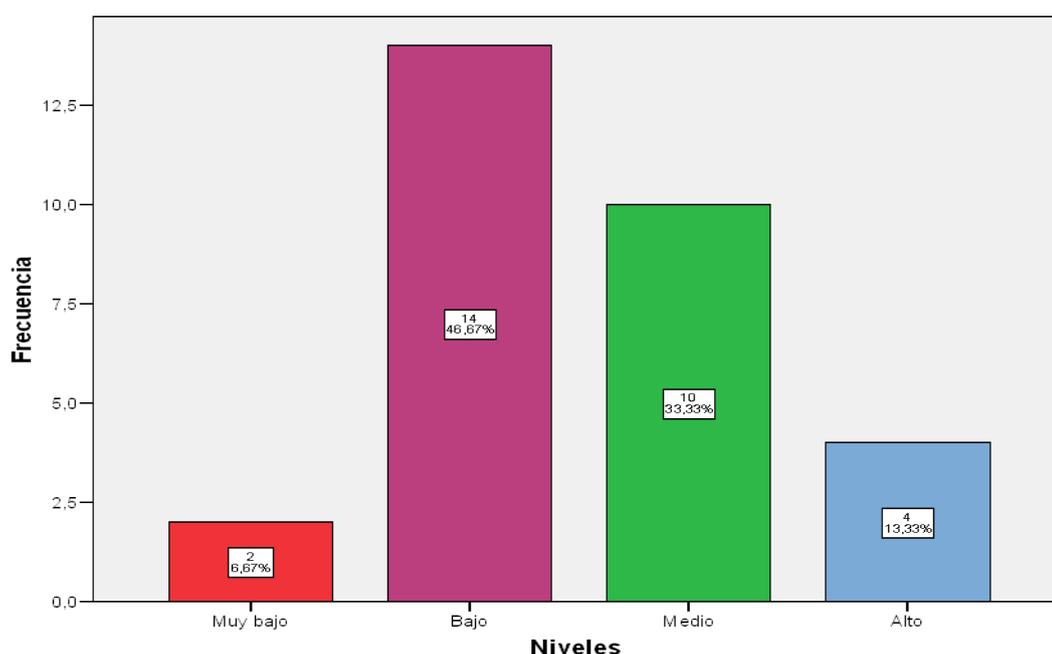


Figura 6 Resultados porcentuales del cuestionario, según dimensión Relaciones Interpersonales

Fecha: Diciembre, 2016

Para el 33,3%, igual a 10 de encuestados, el nivel de desarrollo del clima organizacional, en lo que respecta a la dimensión relaciones interpersonales es medio; similar porcentaje, 33,3%, igual a 10, señala que este nivel es bajo;

el 23,3%, equivalente a 10, señala que el nivel de las relaciones interpersonales es muy bajo; sólo el 10,00%, igual a 7 calificó de alto.

*Tabla 18*

*Resultados a nivel de estadígrafos, según dimensión Relaciones Interpersonales*

<i>Relaciones Interpersonales</i>	
Medidas	Cantidades
Media	17.83
Desviación estándar	7.27
Varianza de la muestra	52.90
Rango	19.00
CV	40.79
PC1	10.56
PC2	25.11

**Fuente:** Cuestionario

**Fecha:** Diciembre, 2016

El calificativo promedio obtenido es 17,83 puntos, se ubica dentro del límite inferior de la categoría muy bajo en el desarrollo de la dimensión Relaciones Interpersonales del Director del clima organizacional.

La desviación estándar del grupo presenta un valor 7,27 indicando que los puntajes obtenidos se distribuyen mayormente a esa distancia, tanto a la derecha como a la izquierda, con respecto al promedio.

Por otro lado, se observa que el grupo encuestado, en lo referente al desarrollo de la dimensión Relaciones Interpersonales del clima organizacional es heterogéneo, con un coeficiente de variabilidad de 40,79%.

## **CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

## 5.1 Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación se han constituido en la base para obtener un diagnóstico relacionado con el clima organizacional que caracteriza a la institución educativa Nuestra Señora de la Paz-Chiclayo. Los docentes y el personal administrativo y de servicio (Tabla 1) respondieron con mucha responsabilidad al cuestionario específico (anexo 1) obteniendo resultados concretos que se consideraron como básicos para poder diseñar el modelo sobre liderazgo directivo, denominado “Modelo de liderazgo directivo para el clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo-2017”.

Los datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario sobre el nivel de desarrollo de las dimensiones del clima organizacional en la institución educativa Nuestra Señora de la Paz- 2016, (Tabla 1), señalan que, el 6,7% de trabajadores de dicha institución educativa, califican de muy bajo, el nivel de desarrollo de la dimensión Estructura del clima organizacional. Por su parte, el 46,7% de los encuestados, señala que el nivel de desarrollo de la dimensión Identidad del Clima Organizacional es Bajo. El 33,3%, indica que el Estilo de Liderazgo del Director, como dimensión del Clima Organizacional está en un nivel medio. Asimismo, el 13,3% califica de nivel alto al desarrollo de la dimensión Satisfacción Laboral del Clima Organizacional en la referida institución educativa. Para ningún encuestado, la dimensión Relaciones Interpersonales es muy alto.

La información presentada y su respectivo análisis, indican que existe la necesidad de mejorar los niveles de desarrollo de las diferentes dimensiones del Clima Organizacional en esta institución educativa, aplicando nuevas estrategias y propuestas de gestión directiva, para llegar a optimizar su impacto a favor del clima organizacional.

La propuesta elaborada, a partir del diagnóstico señalado, constituye una importante alternativa para mejorar significativamente cada una de las dimensiones del Clima Organizacional, en un primer momento en la mencionada institución educativa y, después, llevarla a su aplicación a otras realidades educativas

similares, a fin de desarrollar y fortalecer un liderazgo directivo que impacte en todos los miembros de la organización.

Cabe señalar que el modelo propuesto tiene la validez y confiabilidad al haber hecho un tratamiento estadístico para validar el cuestionario y el modelo tiene confiabilidad por el hecho de haber obtenido opiniones favorables de un grupo de expertos (Anexo 02).

## Conclusiones

El estilo de liderazgo del director necesita ser fortalecido para elevar su eficacia ante el 43,3% de trabajadores encuestados que no se encuentra satisfecho con el estilo de liderazgo impuesto por el directivo en la institución educativa “Nuestra Señora de la Paz” – Chiclayo.

Las dimensiones del clima organización expresadas como estructura, identidad, satisfacción laboral y relaciones interpersonales, según la información obtenida, se encuentran con en un nivel de desarrollo bajo y medio, impidiendo que el clima organizacional, ejerza un impacto significativo sobre el trabajo escolar y los aprendizajes al interior de la institución educativa y, de otras que presenten problemática semejante.

El Modelo de liderazgo directivo ha sido diseñado teniendo como base los resultados de la aplicación del cuestionario a los participantes considerados en la presente investigación, teniendo confiabilidad por haber obtenido valoración positiva por los expertos en la materia.

Teniendo en cuenta la validación de los expertos al Modelo de liderazgo directivo propuesto para influir a favor del clima organizacional de la institución educativa diagnosticada en esta investigación, se puede concluir que el estilo del liderazgo del directivo en cada organización educativa es trascendental para armonizar potencialidades, oportunidades y ventajas de todos los miembros de la organización y subordinarlas a los intereses institucionales, generando bienestar y satisfacción entre todos y para todos.

## Recomendaciones

El estudio realizado ha permitido corroborar la existencia de una relación directa y vinculante entre el liderazgo directivo que ejerce el director y el clima organizacional de la institución educativa en la que se desenvuelve, siendo una necesidad prioritaria desarrollar y fortalecer su liderazgo para mejorar significativamente el clima organizacional. En tal sentido, la investigadora, sugiere la aplicación de la propuesta del Modelo de Liderazgo Directivo en la institución educativa “Nuestra Señora de la Paz” del distrito de Chiclayo, en la que se ha diagnosticado un nivel bajo de liderazgo directivo que está repercutiendo negativamente en el trabajo de todos sus miembros.

El Modelo de Liderazgo Directivo propuesto en esta investigación debe ser acogido y aplicado con rigor científico, puesto que se sustenta en diversos estudios e investigaciones realizados dentro de la Investigación Científica y, se orienta a desarrollar un perfil más completo del líder pedagógico, centrándose principalmente en los aportes de las teorías del liderazgo transaccional, transformacional y organizacional.

El Modelo de Liderazgo Directivo propuesto apunta a fortalecer la formación personal y profesional del líder pedagógico para influir positivamente en el clima organizacional de la institución educativa, debiendo involucrarse en su aplicación a toda la comunidad educativa, a fin de lograr los resultados esperados. Esto implica la participación activa de todos sus miembros en las diferentes actividades de capacitación e integración que se proponen, midiendo su impacto en el clima organizacional durante su desarrollo.

La efectividad y eficacia del Modelo de Liderazgo Directivo propuesto que se observe en la institución educativa “Nuestra Señora de la Paz” del distrito de Chiclayo, validará su pertinencia y podrá aplicarse en otras realidades educativas de similar diagnóstico, volviéndose en un aporte a la comunidad científica para difundirla y aplicarla en beneficio de la calidad educativa.

## **Propuesta**

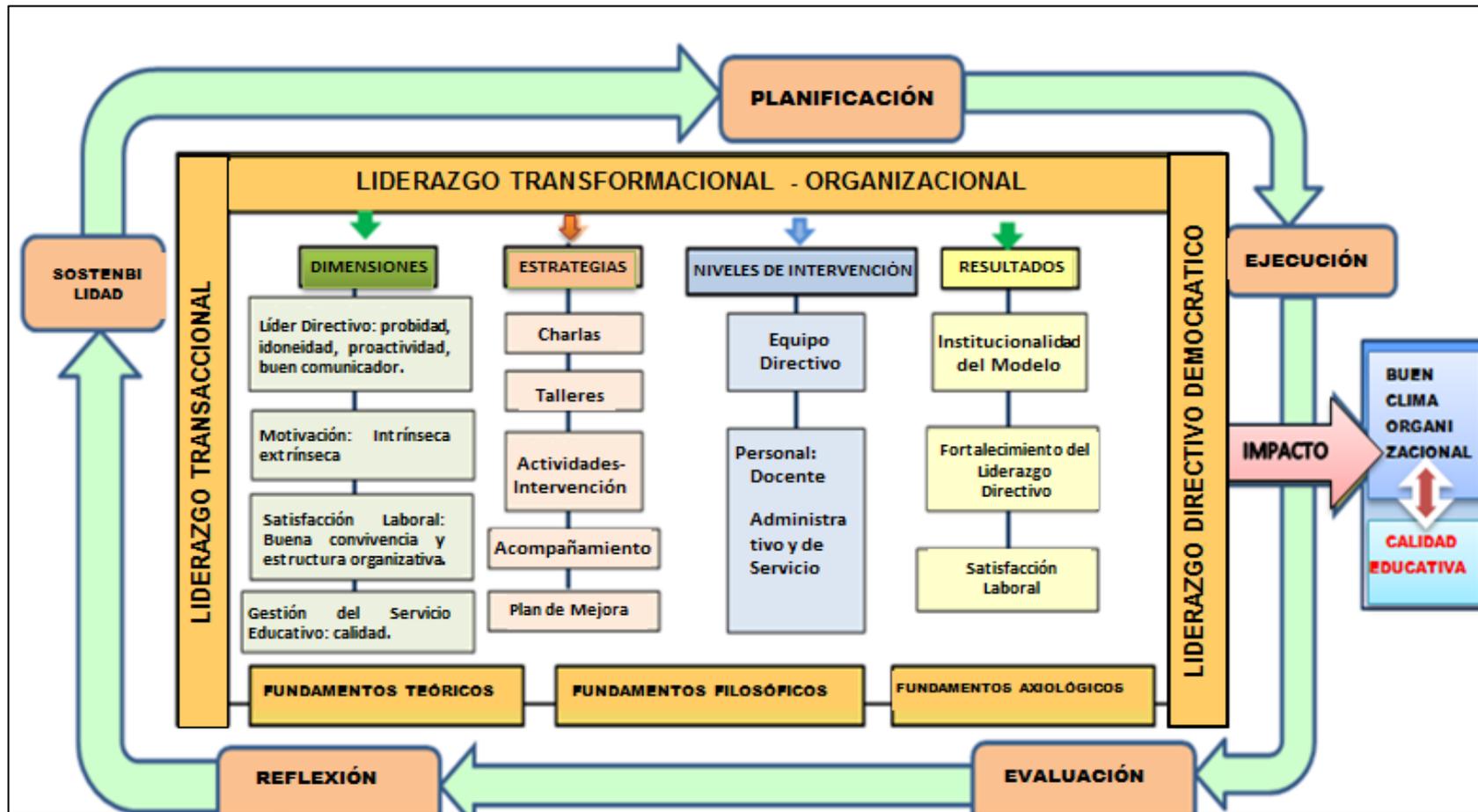
### **Nombre de la propuesta**

Modelo de liderazgo directivo para el buen clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo.

### **Representación gráfica de la propuesta**

El modelo diseñado sobre liderazgo directivo y el clima organizacional a nivel de la institución educativa quedó representado en la forma siguiente.

**MODELO DE LIDERAZO DIRECTIVO PARA EL BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE CHICLAYO-2017**



## 1. Descripción

La descripción se realiza en base a la estructura en general de la representación del modelo.

### I. DATOS GENERALES

**1.1. POBLACIÓN** : Personal Docente de Educación Secundaria, Administrativo y de Servicio de Instituciones Educativas Públicas.

**1.2. UBICACIÓN** : Distrito de Chiclayo

**1.3. UGEL** : Chiclayo

**1.4. INVESTIGADORA** : Mg. María Violeta Cubas Llamo

## 4. Presentación

Un modelo educativo consiste en una propuesta hecha a partir de la recopilación o síntesis de distintas teorías y enfoques pedagógicos que sirve de base para plantear programas que ayuden a sistematizar y mejorar, en este caso, el clima organizacional de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria del distrito de Chiclayo. Para el directivo escolar es de suma importancia pues le va a permitir elevar la calidad de su gestión y sus perfiles de liderazgo para intervenir con conocimiento científico y técnico en la conducción de su organización. Es de suma importancia que esta propuesta sea el resultado de un análisis de la realidad educativa donde se desenvuelve el directivo y su personal, sólo así puede seguir la ruta adecuada y materializar la solución a los problemas identificados.

La propuesta “Modelo de Liderazgo Directivo para el buen clima organizacional en las instituciones educativas públicas”, se origina a partir de la preocupación que se percibe entre los miembros de estas instituciones, debido a la escasa presencia de liderazgo directivo, que se refleja en conflictos laborales, insatisfacción laboral, aprendizajes de poca calidad, etc. Con este fin se aplicó un instrumento de investigación en una institución educativa para conocer en qué nivel de desarrollo se encuentra el liderazgo del directivo y ver si está influyendo en el desarrollo de un clima organizacional saludable.

La información diagnóstica se recopiló en la institución educativa “Nuestra Señora de la Paz” del distrito de Chiclayo. De la reflexión sobre los resultados obtenidos nace esta propuesta a fin de contribuir a su mejora, tras su posterior aplicación.

Es necesario asumir que una de las áreas básicas de la gestión educativa es el clima organizacional. Precisamente, este modelo se constituye en una herramienta que va a reforzar esta área, ya que propone actividades que fortalecen las interrelaciones personales, la satisfacción laboral, la identidad y el buen manejo de conflictos.

El Modelo propuesto contiene los enfoques científicos, que sirven de base para trabajar las dimensiones del clima organizacional, por otro lado, contiene los fundamentos teóricos que nos van a permitir planificar y ejecutar los talleres que permitan atender las dimensiones del clima organizacional considerados en este estudio.

Los talleres básicos tienen el propósito de sensibilizar sobre los compromisos institucionales y la identidad de los trabajadores con estos; mejorar las relaciones interpersonales entre todos, motivarlos para que se sientan a gusto en su trabajo, respeten la organicidad como indicador de desarrollo institucional, dotar al líder directivo de un liderazgo que lo vuelva cada vez más competitivo.

## **5. Justificación**

Desarrollar y fortalecer el liderazgo directivo en las instituciones educativas es una necesidad que debe atenderse, de manera sistemática, sostenida y creativa, para que las instituciones educativas, se vean libres de conflictos entre trabajadores, que perjudican su desempeño laboral y la calidad de sus relaciones interpersonales.

Actualmente, las instituciones educativas, como primera instancia del sistema escolar formal, requieren de directivos escolares líderes para atender satisfactoriamente las demandas de aprendizaje y generar un clima

organizacional constructivo, saludable y fraternal, que haga de cada escuela, una familia laboral, un espacio de interaprendizaje y realización profesional.

Precisamente, uno de los retos de los actuales directivos escolares, es contribuir al buen clima organizacional, combinando estilos de liderazgo que le permitan crear un adecuado ambiente de trabajo, donde lidere los cambios en favor de la calidad de los aprendizajes, ganándose el respaldo de la comunidad educativa.

La realidad observada a través del instrumento de investigación, permite señalar que el personal directivo necesita desarrollar y fortalecer su liderazgo, pues en diversos estudios se ha concluido que existe una estrecha relación entre liderazgo directivo y clima organizacional; por lo que, para lograr satisfacción laboral, identidad con la institución, respeto a la estructura organizacional y relaciones interpersonales armoniosas, es necesario que los directores, desarrollen y fortalezcan un liderazgo directivo, que combine asertivamente cualidades de otros estilos de liderazgo, como el transaccional, transformacional, organizacional, por ejemplo.

Con este fin, se ha elaborado un modelo de liderazgo directivo que contribuya a mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo, teniendo como primer lugar de aplicación a la I.E. “Nuestra Señora de La Paz”.

## **6. Nivel de intervención**

- ❖ Directivos
- ❖ Docentes
- ❖ Personal Administrativo
- ❖ Personal de Servicio

## **7. Objetivos**

### **7.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas públicas de Educación Secundaria del distrito de Chiclayo, basándose en la problemática diagnosticada en la institución educativa Nuestra Señora de la Paz del distrito de Chiclayo – 2016.

### **7.2 Objetivos Específicos**

- Promover la participación activa de todos los miembros de la institución educativa “Nuestra Señora de La Paz”, en el desarrollo de actividades orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, poniendo especial énfasis en el estilo de liderazgo directivo.
- Conocer los cambios producidos por el modelo del liderazgo directivo en el clima organizacional en la institución educativa “Nuestra Señora de La Paz”, aplicando un cuestionario de salida.
- Validar la pertinencia del modelo propuesto por los resultados favorables al clima organizacional y al liderazgo directivo en la institución educativa “Nuestra Señora de La Paz” de Chiclayo.
- Garantizar la sostenibilidad del Modelo de Liderazgo Directivo en la institución educativa aplicada, elaborando planes de mejora para su incorporación en los elementos de gestión institucional y pedagógica.

## **8. Teorías**

Dentro de las múltiples teorías y estilos de liderazgo que se han dado a conocer como resultado de diversos estudios e investigaciones, destacan las teorías del liderazgo transaccional, transformacional y organizacional. Cada una de las cuales aportan perfiles del liderazgo, incidiendo todos ellos en el impacto que producen en los seguidores, empleados y/o subordinados.

Las mencionadas teorías de liderazgo le dan sustento científico al modelo de liderazgo directivo, propuesto en este trabajo.

### **8.1. Enfoque Situacional del Liderazgo**

De manera amplia ha sido referido este enfoque dentro del marco teórico de esta investigación; sin embargo, describiremos brevemente aspectos relevantes de cada teoría del liderazgo que dan sustento teórico y científico a la propuesta presentada.

Este enfoque se desarrolló entre los años 1960 y 1990, aproximadamente. Entre las teorías que agrupa destacan las siguientes:

a) **Teoría de Liderazgo transformacional:** Atribuido a Bass Bernard (1981). Su estudio se basó en los trabajos de Burns. Bass señala que el líder transformacional, además de ser carismático, presta especial atención a los intereses y necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores y, los impulsan a trascender de sus intereses individuales a los de carácter grupal. El líder transformacional es un líder en permanente búsqueda de conocimientos y avances a través de reflexiones sobre cómo mejorar lo existente. De acuerdo a Robbins S., (2004) “las pruebas indican que el liderazgo transformacional se correlaciona más que el transaccional con tasas bajas de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados”. Ob. cit. (p. 343).

Peralta, A. y Veloso, C. (2007), refiere al respecto que Bass, delimitó conceptualmente los constructos: transformacional, transaccional y *laissez-faire*, “elaborando el primer instrumento para medirlos, el cual denominó Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)”.

Bass, considera que el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene el líder sobre los seguidores, ya que estos, se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos. No obstante, lo señalado, en la opinión especializada de la Innovation Factory Institute (15 de abril del 2013), El aporte de Bass lo constituyen los cuatro componentes o características que distinguen a esta teoría de otras que también han estudiado liderazgo; estas son: *la*

*estimulación intelectual* que realiza el líder transformacional, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la organización o empresa. Otra característica es *la consideración individualizada* que se hace a cada miembro de la organización, basándose en una comunicación abierta, fluida, generando ideas e innovaciones que ayuden a la proactividad. Su visión clara sobre lo que busca la organización o empresa, inspira y motiva a sus seguidores logrando involucrarlos en el trabajo. Su accionar, lo coloca como un modelo ante sus seguidores, quienes desean emularlo porque confían en su capacidad y liderazgo.

b) **Teoría del Liderazgo Organizacional**, aparece con la obra de Maxwell, denominada “Las 21 leyes irrefutables del liderazgo”, (1998). Él define al liderazgo organizacional como la capacidad para mejorar a las personas, con la intervención de un líder. Afirma que el líder organizacional posee la habilidad o capacidad interpersonal que influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad. (Barboza, 01 de junio del 2014).

Martín-Zamora, (2014), lo define como el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que ayuda a identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización. Su fin es elevar la productividad, creatividad e innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción laboral. (Acosta, s.f).

Dentro de esta teoría, se ubica el liderazgo visionario, al que Robbins (2004), lo define como “la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional que cree y mejora a partir del presente”. Ob. cit. (p. 344).

El líder organizacional y visionario debe poseer mínimo tres cualidades: explicar su visión a las personas, tener un comportamiento, acorde con la visión propuesta y extender esta visión más allá del ámbito donde ejerce su función y liderazgo. (Angarita, 2008).

### **c) Teoría del Liderazgo Directivo**

Esta teoría se basa en los aportes de Lewin (1939), quien apertura en la psicología, la posibilidad de pensar como objeto de estudio al grupo, por encima del individuo.

Lewin valora al grupo como unidad de análisis para medir la fuerza del grupo hacia el líder y viceversa. Analiza la incidencia que tiene el grupo sobre el individuo y de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece (Lewin 1939, citado por Campos, 2012, p. 27).

Deutsch y Krauss (1970, p.55), seguidores de Lewin, resaltaron el impacto que tuvieron estas investigaciones en grupos industriales, educacionales y militares, dando lugar a programas centrados en trabajar relaciones humanas. Se concluyó que el líder ejerce fuerte influencia sobre el grupo; el lugar que ocupa en la organización se sustenta en el principio de autoridad.

Lewin, citado por Deutsch y Krauss (1970, p.55) enfoca la aceptación del líder por el grupo, como un requisito esencial para la buena marcha de la organización, porque de ello dependerá que él pueda ejercer liderazgo y contribuya con la cohesión del grupo.

### **Dimensiones del liderazgo directivo**

Napier y Gershendfeld (2008), basándose en los estudios de Lewin, Likert, Lippit y White (1968), afirman que el liderazgo directivo comprende tres dimensiones, en las que se considera la personalidad del líder y la conducta que éste muestra en la organización. Según este criterio, señalan como dimensiones al liderazgo autocrático o autoritario, liderazgo democrático y liderazgo liberal (Campos, 2012, p. 34).

De los tres estilos de liderazgo inmersos en el liderazgo directivo, el presente Modelo, rescata el estilo democrático que se caracteriza por hacer del líder una persona que conduce la organización, adoptando actitudes y comportamientos democráticos, de apertura; comparte con los demás miembros sus preocupaciones por el destino de la organización. Este tipo de líder escucha y respeta ideas y puntos de vista distintos a los suyos, porque

convienen a los propósitos institucionales; fomenta la participación y el trabajo responsable, mediante estímulos y recompensas; en su lenguaje es frecuente el uso de expresiones como “nosotros como grupo”, invoca la colaboración; fomenta el desarrollo y fortalecimiento de las interrelaciones humanas; adopta a la consulta como política de gestión. La toma de decisiones está repartida en toda la organización bajo principios de cooperación e integración. Prevalece la comunicación horizontal. Por su parte los trabajadores se encuentran motivados y comprometidos a trabajar más y mejor a favor de la organización. (Montalvo, 2011, p.40).

Los líderes escolares democráticos confían en la capacidad y buen juicio de los docentes, padres de familia y estudiantes; fomentan la responsabilidad dando tareas al grupo; muestran preocupación por el desarrollo personal y profesional de su personal; desarrolla la cultura de la solidaridad y la toma de decisiones en equipo. (Borja y Gabor, 2007, citados por Campos, p. 46).

Este tipo de liderazgo es beneficioso; toda vez, que mantiene integrada a la organización, logrando que los trabajadores se pongan al servicio de los propósitos institucionales, producto de la convocatoria y buen trato ofrecido por el líder.

## **9. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **9.1. Enfoques del clima organizacional**

Rodríguez (2004, p. 56, citado por Campos, 2012, p. 40), tomando en cuenta tres perspectivas, señala que al clima organizacional se le puede definir desde una óptica objetiva o realista, entendiéndolo como la descripción de las características de la organización, que la diferencian de otras organizaciones; estas características son perdurables en el tiempo y ejercen influencia en la relación de las personas con el medio laboral. Para Rodríguez, el clima organizacional, desde la óptica fenomenológica o subjetiva, debe asumirse como un atributo de las personas; su naturaleza es subjetiva y emerge de las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral.

Enfatiza las variables individuales. Por último, aduce que el clima organizacional, visto desde la óptica interaccionista, está vinculada a las relaciones interpersonales e interambientales, por lo que considera que el clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

## **9.2. Características del clima organizacional.**

Para Alcocer (2003, citado por Campos, 2012, p. 40-41), cada organización proyecta un determinado clima organizacional, el cual influye en las actitudes y el comportamiento de los miembros. Estas actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc.

El clima organizacional, se circunscribe al ambiente laboral y es percibido directa o indirectamente por las personas que interactúan en ese contexto, llegando a repercutir en su desempeño laboral.

## **9.3. Elementos del clima organizacional**

Litwin y Stinger (1998), al hablar de clima organizacional, pone especial interés en destacar sus elementos. Para los citados, los elementos, estrechamente vinculados al clima de la organización son:

- a) *Estructura*, que traduce la percepción que tienen los miembros de una organización, respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuados en el desarrollo laboral.
- b) *Responsabilidad*, que expresa el sentimiento de los miembros de la organización, respecto a la autonomía en la toma de decisiones, sobre todo, cuando se trata de acciones, referidas a su trabajo.
- c) *Recompensa*, es la percepción que tienen los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado.
- d) *Desafío*, referido al sentimiento que tienen los miembros acerca de los retos y riesgos que impone el trabajo.

- e) *Cooperación*, elemento relacionado al sentimiento de los miembros de la organización, respecto a la existencia de solidaridad y compañerismo por parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- f) *Estándares*, elemento referido a la percepción que tienen los miembros acerca del énfasis que las organizaciones tienen sobre las normas de rendimiento y productividad de sus empleados.
- g) *Conflictos*, traducen el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, independientemente, del cargo que ocupa en la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se puedan presentar.
- h) *Identidad*, sentimiento de pertenencia que los miembros manifiestan hacia la organización, convirtiéndose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos que la integran, ya que en ello se comparte los objetivos personales y los de la organización. (Litwin y Stinger, 1998, p.144 citado por Campos 2012, p. 42).

#### **9.4. Relación entre liderazgo y clima organizacional**

Diversos estudiosos del liderazgo y el clima organizacional, coinciden en señalar que, entre ambos fenómenos sociales, existe un vínculo estrecho y fuerte. Al respecto, Kozlowski y Doherty (1989) afirma que esta relación conceptual ha sido reconocida por destacados investigadores quienes han resaltado el papel del liderazgo en la determinación del clima. (p.66).

Funcionalmente “es posible relacionar estas variables estableciendo una serie de aspectos vinculantes, relacionándolo al marco educativo”. (Umaña, 2007, p.4). Uno de ellos, según Umaña, es el impacto del entorno, donde se vislumbra la relación que existe entre las autoridades superiores de la organización y líderes de la unidad. Como un segundo aspecto, habla de la “química” que se da entre el director y sus pares. (p.4).

Otro aspecto a tener en cuenta, según Umaña (2007), es el estilo gerencial del directivo, el cual se evidencia por el conocimiento técnico del superior jerárquico, acierto con que establece metas, la retroalimentación a los colaboradores; permite saber si es justo en la asignación de las cargas de trabajo y el valor que le da a la promoción y el desarrollo de las personas. Sostiene que es importante determinar cómo se comporta el líder, en lo que atañe a la comunicación eficaz, delegación adecuada, orientación hacia el trabajo en equipo, así como el estilo que utiliza para motivar al personal y su grado de inteligencia emocional para abordar situaciones conflictivas. (p.5).

Otro aspecto, vinculante entre liderazgo directivo y clima organizacional, según Umaña (2007), son las características del trabajo. Sostiene que no sólo las actitudes de las personas influyen en la disposición hacia el trabajo, sino que éste también se ve influenciado por el perfil del puesto; también afecta el grado de satisfacción de quienes lo ocupan.

Campos (2012), dice que estos aspectos, deben ser conocidos y trabajados por el director de las instituciones educativas, en su calidad de líder, en el ejercicio direccional, para que los docentes perciban un ambiente y clima organizacional satisfactorio (p. 56).

## **10. Fundamentación**

### **a) Filosófica**

Desde el punto de vista filosófico, el liderazgo aparece, como un saber o capacidad que contribuye, de manera privilegiada, a la superación permanente de la persona y a su bienestar en el contexto social. Su formación implica una serie de acciones, actitudes y comportamientos constituye una necesidad de aprendizaje complemento formativo necesario para completar el recorrido de un buen líder.

Desde la filosofía se exhorta al hombre a detenerse y reflexionar sobre la realidad en la que está inmerso para mirarla atentamente. Es de esta forma que la realidad adquiere su dimensión más precisa y comienza a mostrarse en toda

su complejidad. Últimamente, la sociedad en la que vivimos se necesita líderes con una perspectiva contextualizada a esa realidad, que sólo se hace posible si las personas se detienen y aprenden a mirarla atentamente.

La filosofía pide a las personas que, dentro de esa reflexión, sean capaces de compartir con otros, de un modo racional y dialogado, los resultados de su atenta mirada sobre el mundo. Es a través de la interacción e identidad con el equipo o grupo que se puede alcanzar la realización personal. El hombre es social por naturaleza, necesita del grupo para vivir como tal y viceversa.

Otro fundamento filosófico es el deseo innato del ser humano de dirigir y ejercer poder sobre los otros; de guiar y liderar al grupo, siendo el primero en atender las necesidades de sus seguidores. En la medida que lo reconoce como una necesidad, irá adquiriendo actitudes, cualidades y comportamientos que le permitan ganarse ese estatus en los contextos en los que interactúa. Aquí nace, se desarrolla y fortalece el liderazgo de las personas. Dentro de las organizaciones educativas el líder siempre es la persona que da el primer paso y motiva a los demás para que lo sigan, seguros que al hacerlo obtendrán plena satisfacción a sus expectativas y demandas.

### **b) Epistemológica**

La persistencia en querer investigar sobre la naturaleza del liderazgo, sus orígenes y efectos en la vida de las organizaciones, han llevado al conocimiento humano a fomentar una serie de estudios e intervenciones en espacios sociales para determinar con la mayor precisión posible, los elementos, estilos, dimensiones e influencia del liderazgo en las organizaciones.

### **c) Antropológica**

La historia de la humanidad nos demuestra que el liderazgo se remonta a la aparición del hombre sobre la tierra; siempre se ha visto en situaciones de conflicto con él mismo y con sus semejantes para tomar posesión de lo que deseaba o satisfacer sus necesidades. A medida que se fue desarrollando cambió su modo de vivir y relacionarse con su entorno, llegando a establecer

normas de convivencia para vivir en estado de tranquilidad. En esa lucha, hubo quienes se posesionaron como guías y otros como guiados; el guía obviamente gozaba de ciertos privilegios y comodidades que le otorgaban los guiados a cambio de su protección.

De esta manera, los comportamientos y actitudes de los guías o líderes dieron origen al liderazgo.

Este a su vez fue definiéndose como el conjunto de cualidades o características adquiridas que van haciendo que los que las poseen se comporten diferentes y, por ello, reciban distinto trato.

En las organizaciones modernas, el liderazgo ha alcanzado tal importancia porque orienta la producción y los servicios dentro del enfoque competitivo que rige el mercado.

Tratándose de líderes y liderazgo escolar, su importancia se torna más trascendente porque se trata de personas y sistemas que diseñan el tipo de sociedad que queremos para el futuro.

#### **d) Humanista**

El liderazgo humanista parte de un principio claro: la organización educativa es una comunidad de personas. La organización educativa la constituyen, fundamentalmente, personas. El liderazgo se ejerce desde la persona y va hacia la persona.

Su mayor sustento lo tiene en los principios del Informe Delors: saber ser, saber hacer, saber aprender, saber convivir.

La escuela recibe esta demanda educativa como una exigencia para enfrentar el mundo moderno, sin sufrir daños a nuestra condición de personas. Para lograrlo necesita educar en un clima organizacional saludable donde el liderazgo directivo fomente la superación de todos, poniendo especial énfasis en el principio de Aprender **a convivir o vivir en comunidad**, lo que se pretende es que educación forme para la vida comunitaria. Desde la gestión

escolar, el liderazgo del director tiene en este principio su norte para conducir a la organización en un clima de sana convivencia.

#### **e) Axiológica**

Se refiere al fortalecimiento de valores personales y corporativos, defensa y difusión de principios en el cumplimiento de las tareas de responsabilidad social, divulgación de la promulgación de los principios voluntarios hacia su dimensión ética, con una actitud ganar – ganar en todos los actos e interacciones en el ámbito personal, profesional y corporativo; es decir, crear los mecanismos de consolidación de una práctica que convierta a cada líder o institución en un ícono directriz del desarrollo sostenible y que garantice las mínimas condiciones de seguridad humana. La ética está presente en todas las actividades de la humanidad, por lo tanto, se presenta como un factor clave en el desarrollo de la sociedad (Cortina, 1998).

Trabajar en un clima organizacional saludable, donde todos se vean como una familia, interrelacionándose bajo los valores de la solidaridad, respeto, tolerancia, compañerismo, trabajo en equipo, consolidan su formación como personas y garantizan que los estudiantes imitando ese ejemplo fortalezcan sus principios y valores humanos.

### **11. Principios**

- a) Apoyo compartido**, plantea la colaboración recíproca y efectiva para la solución de los conflictos que surgen entre los integrantes de la comunidad educativa, producto de su vida comunitaria.
- b) Disponibilidad**, para dedicar tiempo a la solución de los conflictos, al trabajo en equipo, a representar a la institución cuando se le requiera, para cooperar en la gestión de la comunicación franca y fluida.
- c) Responsabilidad**, para asumir las consecuencias de sus actos y cumplir a cabalidad con sus obligaciones, todo dentro del propósito de empoderar a la organización en la comunidad.

- d) Coherencia entre el discurso y la acción**, se debe practicar lo que se dice con palabras, especialmente el personal directivo, tiene que fortalecer esta coherencia para obtener respaldo y compromiso en su personal.
- e) Iniciativa**, el modelo exige que todos los integrantes deben tener disposición para el cambio y asumir con responsabilidad las acciones que realizan; siempre apuntando al bien de la organización.
- f) Reflexión del proceso**, las actividades se evalúan con la participación de todos., bajo el ideal de ir mejorando para optimizar el liderazgo directivo en relación con la calidad del clima organizacional.

## 12. Características Básicas del Modelo

### **Pertinencia**

Responde a las necesidades que se identificaron en el diagnóstico. Busca desarrollar un liderazgo directivo mejorado que contribuya a mejorar el clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de la Paz” para luego replicarlo en otras instituciones educativas públicas de Chiclayo. Esta característica implica considerar los estilos de liderazgo identificados en el desempeño de la directora de la I.E. y que los encuestados han señalado al responder el cuestionario, para fortalecerlo a favor de la organización.

Para cada dimensión se proponen actividades a fin de elevar el nivel de desarrollo del clima organizacional de la I.E. brindando atención específica, según los datos obtenidos.

### **Articulación**

Todas las acciones propuestas en el modelo se articulan en función a un objetivo común “Mejorar el clima organizacional aplicando un modelo de liderazgo directivo”. Las dimensiones se articulan porque son parte del clima.

**Coherencia**

El modelo tiene una lógica articulada y consecuente desde su organización hasta la ejecución de los talleres, siempre apuntando al cumplimiento de los objetivos propuestos, atendiendo las necesidades individuales e institucionales de la comunidad educativa.

**Eficacia**

El modelo se orienta a desarrollar talleres que permitan mejorar el clima organizacional de las instituciones educativas públicas, a partir de la aplicación del modelo de liderazgo directivo en la I.E. “Nuestra Señora de la Paz” de Chiclayo.

**Evaluable**

Permite la revisión continua del proceso y sus logros, y mediante la crítica modificar las estrategias que no cumplan con los objetivos propuestos.

## ESTRUCTURACIÓN OPERATIVA DEL MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO (MLD): COMPONENTES

FASES	NIVELES DE INTERVENCIÓN	ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DE INTERVENCIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN
<b>PLANIFICACIÓN</b>	Equipo investigador	Entrevista, coordinaciones	<b>O. General:</b> Contribuir al buen clima organizacional en las instituciones educativas públicas de Educación Secundaria del distrito de Chiclayo a través de un modelo de liderazgo directivo	- Gestión de autorización para aplicar el MDL  - Conformar el equipo de apoyo	Entrevista  Solicitud formal
<b>EJECUCIÓN</b>	Equipo investigador  Equipo de apoyo  Equipo Directivo, docente, auxiliar, administrativo y de servicio.	✓ Charlas ✓ Talleres ✓ Actividades de intervención ✓ Acompañamiento	<b>Objetivos Específicos</b>  1. Desarrollar actividades orientadas al fortalecimiento del buen clima organizacional, atendiendo las dimensiones previstas en el MLD, con la participación de todos los miembros de la institución educativa “Nuestra Señora de La Paz”, poniendo especial énfasis en el estilo de liderazgo directivo.	- Realizar charlas de sensibilización y difusión del MLD en la I.E. seleccionada.  - Dirigir talleres de trabajo para desarrollar actividades vinculadas al liderazgo directivo y clima organizacional  - Participar en actividades de	Observación  Lista de Cotejo  Encuesta anónima  Entrevista  Ficha de Observación

				control y fortalecimiento	
<b>EVALUACIÓN</b>	Equipo Directivo, docente, auxiliar, administrativo y de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompañamiento</li> <li>✓ Jornadas de socialización</li> </ul>	<b>2.</b> Conocer los cambios producidos por el modelo del liderazgo directivo en el clima organizacional en la institución educativa “Nuestra Señora de La Paz”, aplicando un cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición de evidencias de cambios</li> <li>- Sugerencias</li> <li>- Compromisos</li> </ul>	Cuestionario anónimo
<b>REFLEXIÓN</b>	Equipo Directivo, docente, auxiliar, administrativo y de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jornadas de reflexión</li> <li>✓ Valoración del método a través de un post test</li> <li>✓ Difusión de bondades del MLD</li> </ul>	<b>3.</b> Validar la pertinencia del modelo por los resultados favorables al buen clima organizacional y al liderazgo directivo en la institución educativa “Nuestra Señora de La Paz” de Chiclayo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta de opinión</li> <li>- Exposición de conclusiones</li> <li>- Difusión de los resultados en documentos de la I.E.</li> </ul>	Conversatorios Foros Ficha de Observación
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	Equipo Directivo, docente, auxiliar, administrativo y de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jornada de análisis de resultados finales del MDL</li> <li>✓ Asamblea para incluirlo en los documentos de gestión.</li> </ul>	<b>4.</b> Garantizar la sostenibilidad del MLD en la I.E. elaborando planes de mejora para su incorporación en los elementos de gestión institucional y pedagógica de la I. E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Elaboración de Planes de mejora participativos.</li> </ul>	Lista de Cotejo Exposición

Fuente: Elaboración propia

## Referencias Bibliográficas

- Acosta, D. (s.f.). El Liderazgo Organizacional. Una propuesta para diagnosticarlo. Recuperado de  
<http://www.monografias.com/trabajos46/liderazgo-organizacional/liderazgo-organizacional2.shtml#ixzz4VbDn77ac>  
<http://www.monografias.com/trabajos46/liderazgo-organizacional/liderazgo-organizacional2.shtml>
- Angarita, Z. (16 de julio del 2008). Liderazgo y Gerencia (BLOG) Teorías del Liderazgo. Recuperado de  
[http://zulayangarita.blogspot.pe/2008\\_07\\_16\\_archive.html](http://zulayangarita.blogspot.pe/2008_07_16_archive.html)
- Barboza, L. (01 de junio del 2014). Liderazgo Organizacional. Recuperado de  
<http://agmcomorg2012.blogspot.pe/2014/06/liderazgo-organizacional.html>
- Campos Livaque, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla-Región Callao*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima-Perú.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1980) Dinámica de grupos. Investigación y Teoría. México: Editorial Trillas. Traducido por Patán, F.
- Castro, A. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. España: Anales de Psicología, Vol 23, N° 2. pp. 216-225. Recuperado el 01 de julio de 2008

- Cervera Cajo, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad Mayor de San Marcos. Lima-Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/Cervera\\_cl.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/Cervera_cl.pdf)
- Chamorro Miranda, D. (2005). *Factores determinantes del estilo del liderazgo del director-a*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid- España. Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>
- Coronado, R. (20 de diciembre del 2015). Directores fueron capacitados en diferentes temas. RPP – 4:21 pm. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/lambayeque/mas-de-200-directores-fueron-capacitados-por-ugel-chiclayo-noticia-923537>
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum* (22 - Vol.2), pp.40-56./ Recuperado de [www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762007000200004](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004)
- Escamilla Tristán, S. (2006). *EL DIRECTOR ESCOLAR. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad Autónoma de Barcelona- España. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf;jsessionid=68D93C61D9F1E8FE8BB33FA201F0ECDA?sequence=1>
- Fernández Urrutia, A. (2013). *Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad de Sevilla-

España. Recuperado de <http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/2387/redefinicion-de-procesos-y-estructura-organizacional-traves-de-la-gestion-del-cambio-en-una-institucion-educativa/>

Frías, D. (2014). Apuntes de SPSS. Universidad de Valencia. Recuperado de <http://www.um.es/ojs/index.php/analesps/article/view/22401>

Fuentes Cintrón, A. (2011). Liderazgo del Director en la Construcción de una Escuela de Calidad. (Tesis inédita de Maestría). Universidad Metropolitana de Río Piedras- Puerto Rico. Recuperado de [http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis\\_Educacion/Adm\\_sup\\_escolar\\_2011/AFuentes%209-12-2011%20\(Seguro\).pdf](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis_Educacion/Adm_sup_escolar_2011/AFuentes%209-12-2011%20(Seguro).pdf)

Gómez, C.(s.f).Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, Vol. 2 N°2, 61-67  
Recuperado de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: Editorial McGRAW-Hill /INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Horn, A. & Marfán, J. (2012). Relación entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200005&script=sci_arttext)

Innovation Factory Institute, (15 de abril del 2013). ¿Qué es el Liderazgo Transformacional? Fomentando el cambio y la creatividad.

Recuperado de <http://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional-fomentando-el-cambio-y-la-creatividad/>

Jover, I. (2009). Liderazgo: su significado, tipos y formas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/liderazgo-su-significado-tipos-y-formas/>

León Blas, A. (2013). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad Nacional Mayor de san Marcos. Lima-Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4631/1/Le%C3%B3n\\_ba.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4631/1/Le%C3%B3n_ba.pdf)

Lupano, M.(s.f). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación – Psicodebate-Psicología, Cultura y Sociedad Alejandro Castro Solano. Recuperado de <file:///C:/Users/Elvis%20David/Downloads/Dialnet-EstudiosSobreELliderazgo-5645396.pdf>

Martínez Contreras, Y. (2007). *INFORME FINAL. El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Tesis inédita de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima- Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ\\_CONTRERAS\\_YSRAEL\\_LIDERAZGO\\_SURCO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1)

Maxwell, J. (1998). LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted. Recuperado de <http://fundacionparalasamericas.org/wp->

content/uploads/2013/11/Las\_21\_Leyes\_Irrefutables\_del\_liderazgo-1.pdf

Mendez, R. (3 de octubre de 2009). Teoría del Liderazgo Transaccional – Hollander. Recuperado de <http://rogermendezbenavides.blogspot.pe/2009/10/teoria-del-liderazgo-transaccional-de.html>

MINEDU, (2014) *Marco de Buen Desempeño del Directivo – Directivos construyendo escuela*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

Montalvo, W. (2011). *El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Nivel de Educación Secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí-2008*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima- Perú. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/119072592/Tesis-el-Clima-Organizacional>.

Moreno, G. & Valencia, L. (Eds.). (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de Trabajo*. © OCDE 2009 [Versión original del OCDE]. Recuperado de <https://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf> (Considerar sangría francesa – ver APA).

Morocho Cáceres, I. (2010). *“Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa región Callao”*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima-Perú. Recuperado de <http://myslide.es/documents/2010-morocho-liderazgo-transformacional-y-clima-organizacional-de-las-intituciones.html>

- Rojas, A. (2006). La cara oculta de la Luna. Liderazgo y Crítica al Racionalismo en la Formulación e Implementación de Políticas Educativas. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 25-38. Recuperado el 12 de abril del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140404.pdf>
- 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*. Santiago: Universidad de Chile (tesis de maestría en educación). Universidad de Chile.
- Trejo, Z. (20 de enero del 2014). Liderazgo Transaccional vs Transformacional. Recuperado de <https://prezi.com/lDrfwtnnjclu/liderazgo-transaccional-vs-transformacional/>
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y Competencias Directivas para la Eficacia Escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de la Fundación Chile. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, p. 5 (5e), 149-156. Recuperado el 24 de abril del 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf>
- Vaillant, D. (Ed). (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad [Education for All Global Monitoring Report de la UNESCO] Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232403s.pdf>

Vargas Vásquez, D. (2010). Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos. (Tesis inédita de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VARGAS\\_VASQUEZ\\_DELIA\\_GESTION\\_GRUPOS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VARGAS_VASQUEZ_DELIA_GESTION_GRUPOS.pdf?sequence=1)

Zárate Ramírez, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf)

## Anexos

### Anexo 01

#### Cuestionario

##### Título de la Investigación

MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE CHICLAYO

Sexo F M

Institución Educativa: **NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ**

##### Cargo:

Directivo ( ) Jerárquico ( ) Docente ( ) Adm. ( ) Auxiliar ( )

Años de servicio:

##### Indicaciones

El presente cuestionario es confidencial y anónimo. Tiene la finalidad de recoger información respecto al Clima Organizacional de la I.E. y el estilo de liderazgo del Director y/o equipo directivo. El tiempo de duración del cuestionario es de 45 minutos.

Se agradece su colaboración y honestidad en el desarrollo del cuestionario. Deberá responder marcando con una (X) la alternativa correspondiente.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Dimensiones	N°	ÍTEM	1	2	3	4	5
	01	Saber mis derechos y obligaciones hacen que mi labor institucional sea óptima					
	02	Siento que las tareas que realizo no es lo que me corresponde hacer					
	03	Tengo muy claras las normas que orientan el trabajo de todos en la institución					

ESTRUCTURA	04	Conozco los objetivos de la institución educativa					
	05	Conozco y entiendo la visión y misión de la institución educativa					
	06	Conozco y respeto las normas establecidas por la institución en tanto contribuyen a la calidad educativa					
	07	Cuando requiero aplicar alguna norma institucional obtengo la información en la dependencia correspondiente					
	08	Siempre estoy informado de los diferentes asuntos internos de la I.E. a través de reuniones, documentos, internet					
	09	Estoy de acuerdo con que el registro diario del trabajo que realizo apoya mi labor dentro de la institución					
	10	La información requerida para asegurar el cumplimiento de funciones llega muy a destiempo y de modo inadecuado					
	11	Registrar diariamente el trabajo que realizo me incomoda y dificulta mi labor					
	12	La Dirección apoya y pone en práctica mis sugerencias					
	13	La Dirección desmerece mis opiniones y sugerencias					
	14	Recomiendo a la I.E. porque brinda un buen servicio.					
	15	Cuando alguien hace comentarios negativos acerca del servicio que brinda la institución, me uno comentando lo que conozco.					
	16	Me siento incómodo cuando me piden dar un tiempo extra por alguna actividad de la institución					
	17	Recomendaría a familiares o amigos para trabajar o estudiar en la I.E.					

IDENTIDAD	18	Considero justas las normas y disposiciones emanadas en mi I.E.					
	19	Cuando hay actividades de la I.E. que requieren de mi apoyo, doy mi tiempo y trabajo con agrado					
	20	Siento que las normas, me atan al trabajo de la I.E. en contra de mi voluntad					
	21	Me siento como obligado a tomar partida de las acciones de mejora de la institución					
	22	Entiendo que el trabajo que desarrollan el director y todos los trabajadores permite cumplir con los objetivos de la institución					
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	23	El director genera un ambiente cálido, de confianza y respeto en el grupo de trabajo					
	24	El director infunde temor en el grupo de trabajo por eso cumpro con mis tareas					
	25	El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes					
	26	El director pide sugerencias para la toma de decisiones.					
	27	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.					
	28	Considero que el director posee aptitudes suficientes para planificar, programar y ejecutar las actividades de la Institución Educativa					
	29	Considero que el director posee aptitudes suficientes para motivar al personal en su desempeño laboral					
	30	Considero que el director posee aptitudes suficientes para manejarse en situaciones de conflicto de la I.E					
	31	Considero que el director es equitativo en su trato con todos los trabajadores					
	32	El director controla y supervisa constantemente las funciones que deben realizar los docentes					

	33	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes					
	34	El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.					
	35	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar					
SATISFACCIÓN LABORAL	36	La dirección resalta mis errores y obstaculiza los proyectos individuales y grupales.					
	37	Siento que aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la I.E.					
	38	Considero que nuestra I.E. es un buen lugar para trabajar y estudiar					
	39	Considero que los docentes recibimos la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente					
	40	En la I.E. se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas					
	41	Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor.					
	42	Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la I.E.					
	43	Confío en los conocimientos y habilidades del director					
	44	Los reconocimientos son distribuidos en forma justa					
	45	Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad					
	46	Participo con agrado en las acciones de mejora institucional					
	47	Siempre me siento animado en el trabajo y logro buenos resultados					
	48	Cuando los resultados de mi trabajo no es bueno , me da lo mismo					

RELACIONES INTERPERSON ALES	49	Cuando tengo algún desacuerdo con algún compañero de trabajo en la I.E. busco el diálogo y el consenso					
	50	Frente a un conflicto , siempre busco ser el ganador y mantengo mi posición					
	51	Siempre que necesito, encuentro apoyo en las diferentes dependencias de la I.E.					
	52	Soy tratado con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.					
	53	Doy excusas para no comunicarme con los demás, en caso de existir problemas					
	54	Trabajo bien indistintamente con el compañero que me toque hacer alguna labor conjunta					
	55	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas					
	56	Siento incomodidad cuando integro otros equipos de trabajo al que usualmente no pertenezco					
	57	Los comentarios malintencionados son usuales en la I.E.					

Fuente: Adaptación basada en Barrios (2014)

Chiclayo, diciembre del 2016

Muchas gracias

La Investigadora

**CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO**

NOMBRE DEL EXPERTO: **Dr. OTONAR ENRIQUE HURTADO SIPIÓN**

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión del cuestionario sobre Modelo de liderazgo directivo y su influencia en el buen clima organizacional, elaborado por la estudiante de Doctorado **MARÍA VIOLETA CUBAS LLAMO**, quien está realizando un trabajo de investigación titulado "MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE CHICLAYO – 2017"

Una vez indicadas las correcciones pertinentes considero que dicho cuestionario es válido para su aplicación.

Chiclayo, noviembre del 2016



Dr. OTONAR E. HURTADO SIPIÓN  
DNI: 16642737

**CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO**

NOMBRE DEL EXPERTO: Dra. **MORFILIA CRUZ CÓRDOVA**

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión del cuestionario sobre Modelo de liderazgo directivo y su influencia en el buen clima organizacional, elaborado por la estudiante de Doctorado **MARÍA VIOLETA CUBAS LLAMO**, quien está realizando un trabajo de investigación titulado "MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE CHICLAYO – 2017"

Una vez indicadas las correcciones pertinentes considero que dicho cuestionario es válido para su aplicación.

Chiclayo, noviembre del 2016

  
\_\_\_\_\_  
Dra. MORFILIA CRUZ CÓRDOVA  
DNI: 16446577

### **CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO**

**NOMBRE DEL EXPERTO: Dr. LUIS MONTENEGRO CAMACHO**

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión del cuestionario sobre Modelo de liderazgo directivo y su influencia en el buen clima organizacional, elaborado por la estudiante de Doctorado **MARÍA VIOLETA CUBAS LLAMO**, quien está realizando un trabajo de investigación titulado "MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE CHICLAYO – 2017"

Una vez indicadas las correcciones pertinentes considero que dicho cuestionario es válido para su aplicación.

Chiclayo, noviembre del 2016



---

**Dr. LUIS MONTENEGRO CAMACHO**  
**DNI: 16672474**

**INFORME OPINIÓN DE EXPERTO****PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL****I. DATOS GENERALES:**

## 1.1 Nombres y apellidos del profesional experto:

Dr. Otonar Enrique Hurtado Sipión

## 1.2 Cargo e institución donde labora:

Director de la institución educativa "Augusto Salazar Bondy"

## 1.3 Nombre de la propuesta:

Modelo de Liderazgo Directivo para el buen Clima Organizacional

## 1.4 Título de la investigación:

Modelo de Liderazgo Directivo para el buen Clima Organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo - 2017

## 1.5 Autor de la propuesta:

Mg. María Violeta Cubas Llamo

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	ESCALAS DE VALORACIÓN				PUNTA JE
		Muy Buena (04 Ptos.)	Buena (03 Ptos.)	Regular (02 Ptos.)	Deficiente (01 Ptos.)	
CLARIDAD.	Está formulado con lenguaje apropiado.		X			
OBJETIVIDAD	Responde a objetivos claros y precisos.		X			
ESTRUCTURA	El modelo propuesto, muestra orden y organización, lo que permite obtener información clara y concisa.		X			

PROFUNDIDAD	El modelo ha sido construido recogiendo los elementos esenciales de las teorías del liderazgo.		X			
METODOLOGÍA	El modelo responde al propósito y al tipo de investigación		X			

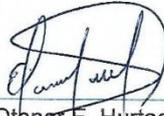
RESUMEN:

DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
0-10	11-13	14-17	18-20

OPINIÓN DE VALIDACIÓN.

-----  
 -----

Chiclayo, enero del 2017



Dr. Otonar E. Hurtado Sipión  
 DNI: 16642737

## INFORME OPINIÓN DE EXPERTO

### PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

#### I. DATOS GENERALES:

1.1 Nombres y apellidos del profesional experto:

Dra. Morfilia Cruz Córdova

1.2 Cargo e institución donde labora:

Docente de la institución educativa "Augusto Salazar Bondy"

1.3 Nombre de la propuesta:

Modelo de Liderazgo Directivo para el buen Clima Organizacional

1.4 Título de la investigación:

Modelo de Liderazgo Directivo para el buen Clima Organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo - 2017

1.5 Autor de la propuesta:

Mg. María Violeta Cubas Llamo

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	ESCALAS DE VALORACIÓN				PUNTA JE
		Muy Buena (04 Ptos.)	Buena (03 Ptos.)	Regular (02 Ptos.)	Deficiente (01 Ptos.)	
CLARIDAD.	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
OBJETIVIDAD	Responde a objetivos claros y precisos.		X			
ESTRUCTURA	El modelo propuesto, muestra orden y organización, lo que permite obtener información clara y concisa.		X			

PROFUNDIDAD	El modelo ha sido construido recogiendo los elementos esenciales de las teorías del liderazgo.		X			
METODOLOGÍA	El modelo responde al propósito y al tipo de investigación		X			

RESUMEN:

DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
0-10	11-13	14-17	18-20

OPINIÓN DE VALIDACIÓN.

-----  
 -----

Chiclayo, enero del 2017

  
 Dra. Morfija Cruz Córdova  
 DNI: 16446577

## INFORME OPINIÓN DE EXPERTO

### PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

#### I. DATOS GENERALES:

1.1 Nombres y apellidos del profesional experto:

Dr. Luis Montenegro Camacho

1.2 Cargo e institución donde labora:

Docente de Post Grado de la Universidad "César Vallejo" - Chiclayo

1.3 Nombre de la propuesta:

Modelo de Liderazgo Directivo para el buen Clima Organizacional

1.4 Título de la investigación:

Modelo de Liderazgo Directivo para el buen Clima Organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo - 2017

1.5 Autor de la propuesta:

Mg. María Violeta Cubas Llamo

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	ESCALAS DE VALORACIÓN				PUNTA JE
		Muy Buena (04 Ptos.)	Buena (03 Ptos.)	Regular (02 Ptos.)	Deficiente (01 Ptos.)	
CLARIDAD.	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
OBJETIVIDAD	Responde a objetivos claros y precisos.		X			
ESTRUCTURA	El modelo propuesto, muestra orden y organización, lo que permite obtener información clara y concisa.		X			

PROFUNDIDAD	El modelo ha sido construido recogiendo los elementos esenciales de las teorías del liderazgo.		X			
METODOLOGÍA	El modelo responde al propósito y al tipo de investigación		X			

RESUMEN:

DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
0-10	11-13	14-17	18-20

OPINIÓN DE VALIDACIÓN.

-----  
 -----

Chiclayo, enero del 2017



Dr. Luis Montenegro Camacho  
 DNI: 16672479.

## Acta de aprobación de originalidad de Tesis

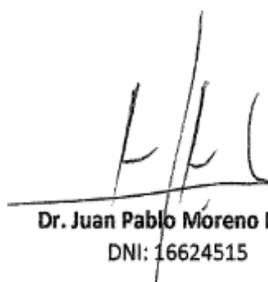


### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Juan Pablo Moreno Muro**, Asesor del curso de Desarrollo del Proyecto de Investigación y revisor de la tesis de la estudiante **María Violeta Cubas Llamo**, titulada: **Modelo de liderazgo directivo para el buen clima organizacional en las instituciones educativas públicas de educación secundaria del distrito de Chiclayo**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 21% verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

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

Chiclayo, 30 de enero de 2017



**Dr. Juan Pablo Moreno Muro**  
DNI: 16624515

CAMPUS CHICLAYO  
Carretera Pimentel km. 3.5.

## Autorización de publicación de Tesis

	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F09-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo, María Violeta Cubas Llamo, identificada con DNI N° 16682286, egresada de la Escuela Profesional de Post Grado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado:

"Modelo de liderazgo directivo para el buen clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo - 2017"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

  
FIRMA

DNI: 16682286

Chiclayo, 03 de agosto del 2018

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

**INFORME DE PASE A SUSTENTACIÓN**

**AUTORA: MGTR. MARÍA VIOLETA CUBAS LLAMO**

**PROGRAMA: DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**ASESOR: DR. JUAN PABLO MORENO MURO**

**TITULO: MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA EL BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DEL DISTRITO DE CHICLAYO**

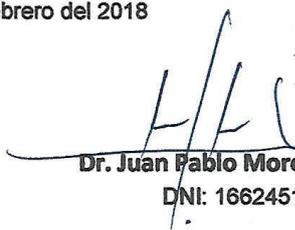
**NOMBRE DEL JURADO**

**Dr. Juan Pablo Moreno Muro**

**OBSERVACIONES**

**EL SUSCRITO HA REVISADO LA TESIS Y SE HA COMPROBADO QUE HAN SIDO SUBSANADAS LAS OBSERVACIONES REVISADAS EN LA PRIMERA CORRECCION Y REUNE LAS CONDICIONES PARA SER PUBLICADA, POR LO TANTO CONSIDERO QUE DEBE PASAR A SUSTENTACIONDE LA MISMA.**

Chiclayo, 15 de febrero del 2018

  
**Dr. Juan Pablo Moreno Muro**  
DNI: 16624515



## ESCUELA DE POSGRADO

### DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El Jurado evaluador de la Tesis titulada:

Modelo de Liderazgo Directivo para el buen clima organizacional en las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Chiclayo - 2017

Que ha sustentado don (doña):

María Violeta Cubas Llamo

Nombres y Apellidos

Acuerda:

Aprobar por Unanimidad

Recomienda:

Pimentel, 8 de mayo de 2018

MIEMBRO DEL JURADO:

PRESIDENTE: Dr. Victor Augusto Gonzales Soto

SECRETARIO: Dra. Gioconda del Socorro Sotomayor Nunura

VOCAL: Dr. Juan Pablo Moreno Muro