



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

TITULO

**Liderazgo directivo y clima organizacional en los
docentes del nivel secundario en la Institución
Educativa Sagrado Corazón, Iquitos 2017**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Ramírez García, Lourdes Lisbeth

ASESOR:

Dra. Gratelli Tuesta Blanca Luz

LÍNEA DE INVESTIGACION:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2018

PAGINA DEL JURADO

DRA. VALENCIA CORAL NELIDA

.....
PRESIDENTE

MG. GUERRA DIAZ ENI JACOBA

.....
SECRETARIO

MG. SANTANA SIFUENTES JORGE LUIS

.....
VOCAL

Dedicatoria

A Dios, mi guía espiritual

A Edgar y Berita, mis
adorados padres

A José, mí adorado esposo

Perlita y Joe, mis amados
hijos, con mucho amor y
cariño.

Lourdes Ramírez

Agradecimiento

A la Institución Educativa
Colegio Agropecuario “El
Milagro”

A los docentes, alumnos y
alumnas, por el apoyo
brindado para la ejecución
del presente trabajo de
investigación.

DECLARACIÓN JURADA

Yo García Ramírez, Lourdes Lisbeth; estudiante del programa de maestría en Administración de la Educación de la escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Identificado con DNI N° 05417905 con la tesis titulada “Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en los Docentes del Nivel Secundario en la Institución Educativa Sagrado Corazón, Iquitos 2017”.

Declaro bajo juramento que:

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

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

Trujillo, Enero de 2018



Nombres y Apellidos: **Lourdes Lisbeth García Ramírez**

D.N.I N°. 05417905

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en los Docentes del Nivel Secundario en la Institución Educativa Sagrado Corazón, Iquitos 2017”, con la finalidad de “Determinar si el liderazgo directivo influye en el Clima Organizacional en los Docentes del Nivel Secundario en la Institución Educativa Sagrado Corazón, Iquitos 2017”, en cumplimiento del reglamento de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Magister en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El Autor.

Índice

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRAC	xiv
I. INTRODUCCION.....	15
1.1. Realidad problemática.....	17
1.2. Trabajos previos.....	17
1.3. Teorías relacionados al tema.....	23
1.4. Formulación del problema.....	82
1.5. Justificación del estudio.....	82
1.6. Hipótesis.....	83
1.7. Objetivos.....	84
II. METODO.....	84
2.1. Diseño de investigación.....	84
2.2. Variables, Operacionalización.....	85
2.3. Población y muestra.....	86
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	86
2.5. Métodos de análisis de datos.....	87
2.6 Aspectos éticos.....	87
III. RESULTADOS.....	88
IV. DISCUSION.....	133
V. CONCLUSIONES.....	134
VI. RECOMENDACIONES.....	137

II. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

III. ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de consistencia

Anexo N° 02: Cuestionario

Anexo N° 03 Matriz de validación del instrumento

Anexo N° 04 Constancia

Anexo N° 05 Base de datos IBMSPSS22

Anexo N° 06 Artículo Científico

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo autocrático en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 86)

Tabla N° 02: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Democrático en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 88)

Tabla N° 03: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Liberal en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 90)

Tabla N° 04: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Situacional en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 92)

Tabla N° 05: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 94)

Tabla N° 06: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Transformacional de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 96)

Tabla N° 07: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de competencia comunicativa de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 98)

Tabla N° 08: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de competencia orientadora de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 100)

Tabla N° 09: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de competencia integradora de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 102)

Tabla N° 10: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de competencia analítica de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 104)

Tabla N° 11: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de competencia estimuladora de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 106)

Tabla N° 12: Liderazgo Directivo de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 108)

Tabla N° 13: Situación del Clima Organizacional según el tipo autoritario en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 110)

Tabla N° 14: Situación del Clima Organizacional del docente según el tipo autoritario paternalista en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 112)

Tabla N° 15: Situación del Clima Organizacional del docente según el tipo participativo consultivo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 114)

Tabla N° 16: Situación del Clima Organizacional del docente según el tipo participativo en grupo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 116)

Tabla N° 17: Situación del Clima Organizacional del docente según el factor condiciones de trabajo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 118)

Tabla N° 18: Situación del Clima Organizacional del docente según el factor motivación en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 120)

Tabla N° 19: Situación del Clima Organizacional del docente según el factor comunicación en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 122)

Tabla N° 20: Situación del Clima Organizacional del docente según el factor conflicto en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 124)

Tabla N° 21: Clima Organizacional del docente de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 126)

Tabla N° 22: Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional del Docente en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017 (Pág. 128)

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 01: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo autocrático en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 87)

Gráfico N° 02: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Democrático en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 89)

Gráfico N° 03: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Liberal en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 91)

Gráfico N° 04: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Situacional en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 93)

Gráfico N° 05: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 95)

Gráfico N° 06: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Transformacional de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 97)

Gráfico N° 07: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de competencia comunicativa de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 99)

Gráfico N° 08: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de competencia orientadora de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 101)

Gráfico N° 09: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de competencia integradora de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 103)

Gráfico N° 10: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de competencia analítica de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 105)

Gráfico N° 11: Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de competencia estimuladora de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 107)

Gráfico N° 12: Liderazgo Directivo de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 109)

Gráfico N° 13: Situación del Clima Organizacional según el tipo autoritario en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 111)

Gráfico N° 14: Situación del Clima Organizacional del docente según el tipo autoritario paternalista en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 113)

Gráfico N° 15: Situación del Clima Organizacional del docente según el tipo participativo consultivo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 115)

Gráfico N° 16: Situación del Clima Organizacional del docente según el tipo participativo en grupo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 117)

Gráfico N° 17: Situación del Clima Organizacional del docente según el factor condiciones de trabajo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 119)

Gráfico N° 18: Situación del Clima Organizacional del docente según el factor motivación en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 121)

Gráfico N° 19: Situación del Clima Organizacional del docente según el factor comunicación en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 123)

Gráfico N° 20: Situación del Clima Organizacional del docente según el factor conflicto en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 125)

Gráfico N° 21: Clima Organizacional del docente de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017 (Pág. 127)

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene como principal objetivo Determinar la influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa “Sagrado Corazón” en el año 2017.

La investigación es de tipo no experimental descriptiva y diseño correlacional. La población estuvo constituida por 100 docentes de las diferentes áreas. En la muestra se consideró el total de la población. Para el recojo de la información se aplicó el instrumento cuestionario. Los resultados obtenidos indican que existe influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017. Siendo $X^2 c=8.30$, $X^2 t=0.103$ es decir $X^2 c > X^2 t$, se acepta la hipótesis, quiere decir que el tipo de liderazgo directivo es Transformacional, se caracteriza por ser un líder transformador e innovador, buen comunicador carismático, motivador constante, orientador, integrador, analítico y estimulador.

Palabras claves: Liderazgo, liderazgo directivo, clima organizacional, docente

ABSTRAC

The main objective of this research work is to determine the influence of the Leadership in the Organizational Climate in the teachers of the secondary level of the Educational Institution "Sacred Heart" in the year 2017.

The research is of a non-experimental descriptive type and correlational design. The population was constituted by 100 teachers of the different areas. In the sample, the total population was considered. For the collection of the information, the questionnaire instrument was applied. The results indicate that there is influence of the Leadership in the Organizational Climate in the teachers of the secondary level of the Sacred Heart Educational Institution in the year 2017. Being $X^2 c = 8.30 > X^2 t = 0.103$ that is $X^2 c > X^2 t$, accepts the hypothesis, means that the leadership type is Transformational, is characterized by being a transforming and innovative leader, good charismatic communicator, constant motivator, counselor, integrator, analyst and stimulator.

Keywords: Leadership, managerial leadership, organizational climate, teacher

I. INTRODUCCION

Las organizaciones en todos los ámbitos, necesitan de gerentes capaces de dirigir y desarrollar acciones tendentes a lograr objetivos propuestos. Por ello, la función del líder reviste relevancia en el campo educativo, pues existe una creciente necesidad de ser personas altamente competitivas en el campo de la gerencia.

En este sentido, el directivo, en su función como gerente operativo, debe propiciar el cambio, convirtiendo la organización en un ente flexible y funcional con una comunicación coordinada, asertiva, generadora de una actividad creativa y productiva, con amplia visión de los aspectos pedagógicos, administrativos, ambientales e igualmente físicos, promotoras de cambios, democráticos y participativas. También es responsable de liderar las acciones, atraer al personal a participar en las actividades planificadas, ello garantiza el involucramiento y el sentido de pertenencia de cada uno de los miembros.

Para esto, se necesita de líderes con conocimientos precisos en relación a brindar soluciones a las actividades planteadas y desarrolladas.

Es por ello, que el liderazgo ejercido por los directivos en las instituciones educativas ha de estar orientado a impulsar, orientar y guiar los procesos administrativos, organizar el trabajo en equipo, crear espacios de participación, es decir, del papel del director depende que el personal docente sienta que no trabaja en forma aislada, sino que pertenece a un equipo, a una institución; por ello, debe socializar a los integrantes para tener éxito.

De allí que se pueda inferir, que el liderazgo no es tarea fácil dentro de la gestión educativa, pues, requiere de la capacidad del líder para lograr el consenso entre las partes; por lo tanto, es necesario que en la práctica el director alcance el compromiso y la actitud cooperativa de las personas, a través de la suma de esfuerzos, hacer uso de las destrezas presentes en cada persona; investigando las características y talentos de cada uno, delega funciones de acuerdo a sus

capacidades; así como también planifica acciones de consenso, al garantizar la participación y el sentido de pertenencia para con la institución. De tal modo, que la figura del líder dentro del ámbito educativo resulta importante, pues va a dirigir, impulsar y estimular a sus miembros, e igualmente a desarrollar acciones en procura del éxito de la institución.

Lograr con los objetivos propuestos implica, que el directivo debe desarrollar los estilos de liderazgo, que van desde el administrador autocrático, el democrático o el integrador, liberal, situacional, transformacional, entre otros, cuyas características son analizadas frecuentemente cuando se aborda el estudio de habilidades gerenciales en el contexto educativo, en virtud de que la gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales.

En síntesis de lo planteado puede decirse que el gerente como líder efectivo, en las instituciones educativas se dedica a plantear un horizonte amplio, conoce sus limitaciones, sabe usar los recursos escasos, reconsidera objetivos, despersonaliza sus actuaciones, genera un ambiente armónico, propicio para la decisión, acción, representa a los colaboradores ante la institución, actúa a través del grupo de docentes y no ante el grupo de ellos, entre otros vocablos utiliza más el nosotros que ellos o yo. En todo caso, siempre requieren sensibilidad hacia el contexto, la voluntad de hacer los resultados y la apertura hacia la incertidumbre.

En consecuencia, la sociedad actual pide gerentes preparados capaces de poder gestionar un clima favorable entre los trabajadores que laboran en su institución.

Es por ello, que surge la necesidad de realizar esta investigación, justamente centrada en el tipo de liderazgo de los directivos y de qué manera influye en el clima organizacional de los docentes, interrogante que se responde al arribar las conclusiones del mismo.

1.1 Realidad problemática

La calidad educativa es un componente que abarca las formas a través de las cuales la educación permite satisfacer de una forma efectiva las necesidades y expectativas de la comunidad educativa en general (estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicios, así como la comunidad en general) como entes involucrados en dicho proceso.

Es de conocimiento básico, que para lograr la calidad educativa se necesita tomar en cuenta el clima organizacional existente, el cual es construido, según Chiang (2010) por “todos los miembros de la comunidad educativa, que se orientan hacia lo óptimo, para que el desenvolvimiento de los diferentes miembros, permita cumplir con la misión institucional”. Es así que, el ambiente donde se conviva, permitirá consolidar el buen desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Un buen clima organizacional depende también del impacto que tenga en la institución educativa el liderazgo directivo y no solo una buena administración.

La Institución Educativa Sagrado Corazón cuenta con 180 docentes y 1400 estudiantes. El propósito del presente estudio es mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa teniendo en cuenta el Liderazgo de las autoridades que la dirigen y poder lograr las metas institucionales haciendo un trabajo en equipo que al final tendrá como resultado la calidad educativa.

1.2 Trabajos previos

Los líderes actuales asumen nuevos retos en las organizaciones siendo generadores de cambio. Las organizaciones en todos los ámbitos necesitan de gerente capaz de dirigir y desarrollar acciones, pues existe una creciente necesidad de ser personas altamente competitivas, el liderazgo, se enmarca en la capacidad para negociar, para tomar las mejores decisiones, son parte de la personalidad que a su vez definen el estilo de líder y que este líder sea capaz de

motivar a los docentes a mantener un clima organizacional favorable, tal como muestran los resultados de estudios realizados por diversos autores en el ámbito internacional.

En ese sentido Rivera (2000) publicó un estudio sobre clima organizacional reforma educativa con docentes y directivos de colegios de Antofagasta, utilizando el test de Likert; cuyo objetivo es la descripción del clima organizacional. Concluye que los elementos fundamentales de la gestión educativa son: trabajo en equipo y liderazgo, estrategias decisivas en el éxito de la implementación de la reforma educativa. Asimismo, la existencia de un clima regular con tendencia alta en dichas unidades educativas.

También, Fernández (2005) aportó, a través de un estudio comparativo del clima organizacional entre México y Uruguay en 106 y 162 escuelas públicas urbanas y rurales respectivamente, considerando un total de 1272 maestros y directores de México y Uruguay. El objetivo fue describir quiénes y cómo se usaban los informes generados por los sistemas de evaluación externa de aprendizaje en educación primaria de ambos países. Para recoger los datos se utilizaron cuestionarios. Los resultados muestran que los diferentes grados de clima organizacional que impactan diferencialmente sobre los logros en las evaluaciones de aprendizaje, así como también en otros resultados escolares tales como el abandono y las conductas violentas. En cuanto al clima organizacional, ambos espacios muestran en sus ambientes educativos un nivel regular - medio de clima organizacional.

En su investigación, González (2006) realizó un estudio sobre el clima organizacional. Trabajó bajo un diseño descriptivo, con una muestra de 220 docentes, empleando la escala de clima organizacional de Mitchel. En dicho estudio se pudo extraer las siguientes conclusiones: se constató que el 50% de los docentes percibían que el clima organizacional real en los centros educativos era autoritario, mientras que el otro 50% consideraba que era participativo. Por otro lado, el 58 % de los profesores establecían que el clima ideal para la

institución era el participativo pleno, mientras que el 42% consideraba el participativo consultivo como clima ideal.

Zamora (2007) también aportó a través de su estudio sobre liderazgo y cultura organizacional. Éste se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima organizacional, elaborados por el autor de la investigación, llegó a concluir que en los ámbitos educativos la cultura organizacional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

Con su aporte, Corona (2006) en su investigación sobre la influencia de liderazgo sobre el clima organizacional, bajo un diseño correlacional, trabajó con 220 docentes, utilizando la escala de liderazgo de Thompson y el cuestionario de clima organizacional de Revilla. Encontró como resultado que el liderazgo autoritario generaba un clima organizacional inadecuado, pero a su vez generaba mayor producción docente a nivel pedagógico; el liderazgo democrático orientaba hacia un clima organizacional un tanto distendido, generando la creatividad en los docentes. Se encontró una alta correlación entre el liderazgo autoritario y el clima organizacional explotador ($r= 0,76$), sin embargo existe una correlación moderada entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo ($r= 0,51$).

Castrillón (2005), realizó un estudio sobre el clima organizacional y las escuelas privadas, utilizó un diseño descriptivo. Trabajó con 10 instituciones educativas (5 privadas y 5 públicas), siendo la muestra 20 directores, 20 directores académicos y 20 administradores, haciendo un total de 60 autoridades. Para el efecto, se empleó el cuestionario de clima organizacional de Robbins y Marchant, dando como resultado que en las instituciones educativas privadas existía una orientación positiva y favorable del clima organizacional, en relación a los

directivos, entre los docentes y el personal administrativo, siendo la política comunicacional la que influía en el clima de la organización, sin embargo a nivel de instituciones educativas públicas, era la política comunicacional y la falta de liderazgo, que orientaba el clima organizacional a presentarse de manera inadecuada, un tanto hostil y receloso, con desconfianza. Sin embargo ante situaciones que demandaban la unidad para hacer frente a algún tipo de competencia, el clima se tornaba en altamente cooperativo y favorable.

Rosado (2005) estudió la relación entre el clima laboral y el desempeño docente. Trabajó con un diseño correlacional, en 10 escuelas y una muestra de 220 docentes. El estudio fue realizado empleando la escala de clima laboral de Massachusetts y el cuestionario de desempeño docente de Robles. Aquí se concluyó que en cuanto al clima laboral las dimensiones de conformidad, responsabilidad, relaciones y cooperación se encontraban a un nivel bajo de desarrollo, mientras que los componentes de conflictos y desafío, se encontraban a un nivel alto de desarrollo en el ambiente escolar organizacional. En cuanto al desempeño docente, este se orientaba hacia un nivel medio - regular, existiendo problemas en la ejecución y el sistema evaluativo aplicado en el proceso de enseñanza. Fue posible encontrar alta correlación con un desempeño medio de los docentes.

En el ámbito nacional también hubo aportes importantes sobre la influencia del liderazgo directivo sobre el clima organizacional del docente, tales como:

Martínez (2001) quien investigó sobre el liderazgo y el clima institucional donde resalta la importancia del liderazgo del director del centro educativo y en sus apreciaciones hipotetiza, que las deficiencias funcionales y de organización del centro educativo, se debe precisamente a una falta de liderazgo, iniciativa y conocimiento de la administración. Aplicó para ambas variables, cuestionarios con indicadores precisos para liderazgo y clima institucional, en 100 participantes. Entre sus conclusiones expresa lo siguiente: la importancia que tiene el liderazgo como la función directriz ha sido puesta en evidencia a través de las enunciaciones de la investigación presentada y otras que destacan la

relación existente entre la productividad directriz y la capacidad personal del Director.

También tenemos a Gómez (2001) realizó un estudio sobre el clima institucional y el liderazgo en la gestión. Afirma la factibilidad de preparar la capacidad de conducir a la institución educativa por parte de los directores de los centros educativos y para beneficio institucional. Aplicó un cuestionario de liderazgo y un test de clima institucional en 56 participantes. Finalmente señala que existe relación importante entre liderazgo y la gestión en la institución educativa evaluada.

También, Padilla (2005) realizó la investigación acerca de la percepción de los docentes y alumnos sobre el liderazgo. Concluye, entre otras ideas, que en las habilidades de liderazgo de dirección estratégica, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación, lo cual implica que los participantes no reconocen estas habilidades como parte de su accionar. Asimismo añade a las conclusiones que la muestra analizada manifestó su total desacuerdo con los métodos directivos de estimulación motivacional. Señala además que no hay reconocimiento contundente hacia un estilo categórico, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación al liderazgo enfocado hacia la persona o la producción.

Con su aporte, Morales (2008) realizó un estudio sobre liderazgo y desempeño docente en una muestra de 236 docentes y 525 alumnos de 4 instituciones públicas del Callao y tuvo como principal objetivo analizar la correlación entre las variables propuestas, determinando una correlación positiva moderada. Entre los principales resultados se encontró la relación positiva entre el liderazgo y desempeño docente. Otra conclusión importante es que la metodología en el liderazgo de los directores, se relaciona moderadamente con el desempeño participativo.

También tenemos a Orellana (2008) con su estudio el clima organizacional y el desempeño docente. El estudio fue realizado empleando la escala de clima organizacional. Las conclusiones señalan que existen diferencias significativas en la percepción del clima organizacional, revisando que la muestra de 80 docentes correspondientes a la Universidad Alas Peruanas percibe en una frecuencia de 69.8% un buen clima organizacional ante un 40.2% de docentes de la Universidad Nacional Federico Villarreal, quienes perciben clima adecuado. Cabe precisar que no se encontró diferencia significativa en relación a la percepción del clima organizacional según la condición docente entre contratados y nombrados.

En el ámbito local tenemos a Chinchay (2008) quien realizó un estudio sobre la influencia del estilo de liderazgo del director en el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos, año 2008. La investigación fue de tipo correlacional y el diseño fue una investigación correlacional transversal. La población estuvo comprendida por 239 directores y docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008 y la muestra la constituyó 132 el que fue elegido en forma de asignación aleatoria. La técnica que se empleó en la recolección de datos se efectuó en forma computarizada utilizando el paquete estadístico SPSS versión 15 en español sobre la tabla de tabulación. Los resultados se presentan en cuadros y gráficos. El análisis descriptivo de los datos se efectuó empleando la estadística descriptiva: distribución de frecuencias, promedio simple (\bar{X}) y porcentaje, y el análisis inferencial se efectuó empleando la estadística inferencial no paramétrica chi cuadrada (χ^2). En la constatación de la hipótesis principal se empleó la prueba estadística inferencial No paramétrica chi cuadrada (χ^2) con $gl = 2$, oc 0.05% obteniendo $X^2_c = 8.30$, $X^2_1 = 0.103$, siendo $X^2_c > X^2_1$ se aceptó la hipótesis de investigación: Existe una influencia significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Liderazgo directivo

1.3.1.1 Liderazgo

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información

sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces - con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Sí "el liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo" según Koontz; mientras Stonner dice que es "el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo".

En consecuencia a todo esto en mi concepto la esencia del liderazgo es la capacidad de la persona o del individuo de ejercer influencia o conducta que ocasiona un cambio la conducta de personas o grupo; y así mismo una atracción o un interés por la persona o grupo que le rodea. Por lo cual concluyo

que no es un solo elemento que actúa sino muchos a la vez; para ser un verdadero líder se necesitan seguidores.

Farro, (1995), considera liderazgo como un segundo componente siendo la primera dirección. Liderazgo es entendido como la forma de estimular y motivar a los subordinados a realizar las tareas que se les asignan. Aunque el líder forma parte del grupo, es distinto de él y se ocupa de guiar, conducir y dirigir, incluso dentro de las limitaciones de sus capacidades máximas para lograr ciertos objetivos específicos.

La respuesta del grupo dependerá del líder.

Gallegos, (1999) considera a liderazgo como uno de los elementos de la administración educativa y define que el líder tiene poder, autoridad, influencia, pero la autoridad no es algo impositivo sino que le viene por la ley o base legal de su personalidad.

Callao, M. O. (2000) dice que el liderazgo es el que logra mover a la gente en una dirección por medios coercitivos, sino en base a las ideas, carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales pre establecidos.

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas (Peiró & Rodríguez, 2008). Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis & O'Connell, 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004). La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común (Shriberg & Lloyd, 2004).

Figura 1.

Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional



Fuente: Stringer (2001)

Stringer (2001) asegura que el comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir un enfoque causa y efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño.

Los líderes actuales asumen nuevos retos en las organizaciones siendo generadores de cambio (Caro, Castellanos, & Martín, 2007), que provoca beneficio en el talento humano que conlleva a la construcción de confianza interna en la organización (Balogun & Hailey, 2004). De tal manera se debe superar la falta de visión en actividades organizacionales, colocando un especial interés por la calidad de vida de los colaboradores (Windsor, 2006), y comprometerse con las condiciones de trabajo, bienestar de los colaboradores y el clima organizacional (Ararat, 2008; Tafel & Alas, 2008).

Las organizaciones en todos los ámbitos necesitan de gerentes capaces de dirigir y desarrollar acciones tendentes a lograr objetivos propuestos. Por ello la función del líder reviste relevancia en el campo educativo, pues existe una creciente necesidad de ser personas altamente competitivas en el campo de

la gerencia; así mismo, el estilo de liderazgo es parte fundamental de cualquier tipo de organización.

En este sentido, los directores educativos, en su función como gerentes operativos, deben propiciar el cambio, convirtiendo la organización en un ente flexible y funcional con una comunicación coordinada, asertiva, generadora de una actividad creativa y productiva, con amplia visión de los aspectos pedagógicos, administrativos, ambientales e igualmente físicos, promotoras de cambios, democráticos y participativas ya que estas instituciones son el espacio donde se desarrolla el proceso educativo en todas sus dimensiones.

Por su parte, Covey (2002), el liderazgo, se enmarca en la capacidad para negociar, para tomar las mejores decisiones, son parte de la personalidad que a su vez definen el estilo del líder, y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño. Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones, consecuencias que afectan la estructura, al igual que la calidad en la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial.

En este mismo orden de ideas Robbins (2004:65), define el liderazgo como “el arte o el proceso para influir sobre las personas, para que se esfuercen voluntaria y satisfactoriamente a lograr las metas del grupo. También Ruiz (2002:47), lo define como “la capacidad de hacer que otras personas trabajen de manera entusiasta y competente con dirección a objetivos preestablecidos”. Visto de este modo, puede decirse, que las definiciones expuesta por estos autores coinciden al señalar que el liderazgo es el proceso de influir por medio de la motivación y el entusiasmo impreso por el líder a sus seguidores, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Por otro lado, Martínez (2000:126), plantea que el liderazgo “es el desarrollo del sistema completo de expectativas, capacidades, e igualmente habilidades tendentes a identificar, utilizar, potenciar estimular al máximo la fortaleza y la energía del recurso humano de la institución”; es decir, toma en cuenta que

sólo no puede trabajar, así mismo, debe asumir las potencialidades de los demás para poder influir sobre ellos.

En este sentido, el directivo es la persona encargada de dirigir, también es el responsable de liderar las acciones, atraer al personal a participar en las actividades planificadas, ello garantiza el involucramiento y el sentido de pertenencia de cada uno de los miembros. Para esto, se necesita de líderes con conocimientos precisos en relación a brindar soluciones a las actividades planteadas y desarrolladas.

En este mismo orden de ideas, Brunet (2004), refiere que el director como líder es capaz de establecer un clima de trabajo efectivo, cordial en el equipo de trabajo, responsable de todas las acciones administrativas y organizaciones y de apoyo a los docentes, para el logro de los objetivos que se desean alcanzar con el esfuerzo de todos.

Es por ello, que el liderazgo ejercido por los directivos en las instituciones educativas ha de estar orientado a impulsar, orientar y guiar los procesos administrativos, organizar el trabajo en equipo, crear espacios de participación, es decir, del papel del director depende que el personal docente sienta que no trabaja en forma aislada, sino que pertenece a un equipo, a una institución; por ello, de debe socializar a los integrantes para tener éxito.

De allí que se pueda inferir, que el liderazgo no es tarea fácil dentro de la gestión educativa pues, requiere de la capacidad del líder para lograr el consenso entre las partes; por lo tanto, es necesario que en la práctica el director alcance el compromiso y la actitud cooperativa de las personas, a través de la suma de esfuerzos, hacer uso de las destrezas presentes en cada persona; investigando las características y talentos de cada uno, delega funciones de acuerdo a sus capacidades; así como también planifica acciones de consenso, al garantizar la participación y el sentido de pertenencia para con la institución. De tal modo, que la figura del líder dentro del ámbito educativo resulta importante, pues va a dirigir impulsar y estimular a sus

miembros, e igualmente a desarrollar acciones en procura del éxito de la institución.

Según Austin (2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, y Uribe, 2010) los estilos de liderazgo y el clima que este genera puede favorecer o no al bienestar y satisfacción percibida por los colaboradores. Ya no es suficiente con cumplir con las obligaciones y deberes legales, sino comprender cómo se está influyendo positivamente sobre los grupos e individuos en la organización. De acuerdo a este tipo de gestión es posible reconocer a las empresas responsables de las que no lo son (Pizzolante, 2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010.), ya que la empresa involucra procesos de toma de decisiones, de valores que establecen su actuar, de las relaciones laborales basadas en el respeto por la diferencia, equidad y confianza (Austin, 2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010).

1.3.1.2 Estilos de liderazgo

Dentro de la gerencia educativa se han identificado diferentes estilos de liderazgo, que van desde el administrador autocrático, el democrático o el integrador, liberal, situacional, transformacional, entre otros, cuyas características son analizadas frecuentemente cuando se aborda el estudio de habilidades gerenciales en el contexto educativo, en virtud de que la gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, que influenciadas por estímulos ambientales en determinadas situaciones moldean su conducta o maneras de actuar como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilos de liderazgo.

Al respecto, Gairin (2002), destaca que no existe un estilo de liderazgo correcto y único, sino que deben considerar los efectos que le producen manejarse de una u otra manera en la organización, con base en la personalidad fuerte o inclinados en su actuación, por la percepción sensorial a la intuición, al clima organizacional, al equipo de trabajo, al igual que el

pensamiento que los caracterizan por la flexibilidad o habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego una vez analizadas y diagnosticadas las mismas para poder ser un líder efectivo.

En síntesis de lo planteado puede decirse que el gerente como líder efectivo, en las instituciones educativas se dedica a plantear un horizonte amplio, conoce sus limitaciones, sabe usar los recursos escasos, reconsidera objetivos, despersonaliza sus actuaciones, genera un ambiente armónico, propicio para la decisión, acción, representa a los colaboradores ante la institución, actúa a través del grupo de docentes y no ante el grupo de ellos, entre otros vocablos utiliza más el nosotros que ellos o yo. En todo caso, siempre requieren sensibilidad hacia el contexto, la voluntad de hacer los resultados y la apertura hacia la incertidumbre.

De allí que la apertura hacia la incertidumbre, es incompatible con la conducta expresa en el estilo que exhibe el gerente como líder. No obstante, en las instituciones educativas por lo general, los gerentes se enfrentan a situaciones en las que deben actuar rápidamente y sin certeza, lo que se cataloga como actuar ignorando las consecuencias efectos que podrán surgir luego de tomar las acciones, como también de recibir con apertura las oportunidades imprevistas. Ante estas situaciones el estilo de liderazgo se manifiesta en el gerente que lleva a cabo la acción, a tal efecto, Brunet (2004) destaca los siguientes.

a) **Autocrático**

En relación a los estilos de liderazgo existen diversos autores, como Brunet (2004), Robbins (2004), Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), entre otros, cuyos resultados en sus investigaciones destacan que el líder revela su comportamiento en el momento de desarrollar sus roles o funciones. Entre estos estilos destacan el situacional, estratégico, liberal o laissez faire, caracterizándose de acuerdo con el problema que se experimenta un estilo específico.

De allí que se definan y se identifiquen las características de cada una de ellos para poder inferir sobre el contexto educativo, con la finalidad de concretar posiciones ante las situaciones previstas en las instituciones educativas con respecto al liderazgo manifestado, lo cual repercute en la mantención de un clima organización efectivo o no dependiendo del estilo que se debele en la organización.

Según Bass (2000: 14), “es aquel que planea, dirige e informa, toma las decisiones sobre los objetivos que se van a alcanzar, centra el control sobre él a través de varias formas de evaluación, usa como premio el castigo o el miedo para lograr sus objetivos”. Este tipo de gerente se caracteriza por un alto grado de poder, de dominación, agresividad, centralización de la comunicación. Sus relaciones con las personas están basadas en una disciplina rígida y en una manifiesta falta de confianza en la capacidad e inteligencia de los miembros del grupo.

En consecuencia, la gente puede reaccionar en muchas formas a este tipo de directivo. Algunos aceptan la seguridad y la estructura que se establece, otros reaccionan en forma pasiva de conformidad pero la mayoría despliegan hostilidad, agresión, hacia los gerentes, a sus compañeros de trabajo y demás personas. En este tipo de liderazgo, es donde el líder impone su voluntad sobre los docentes controlando la conducta sobre ellos; esta clase de autoridad no existe en las pautas del liderazgo democrático. En este mismo orden, este estilo se caracteriza por el alto nivel de detalle con que establece las líneas a seguir, excesiva orientación hacia la tarea, se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad.

Este líder, se enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor. Asimismo, toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos

comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo, Un líder utiliza el estilo directivo, cuando le dice a sus seguidores que deben hacer y cómo quiere que lo hagan, sin permitirles expresar sus opiniones al respecto.

Del mismo modo, este tipo de líder se caracteriza por ser coercitivo, pues, en este estilo el líder exige que los empleados que acaten incondicionalmente las órdenes, sin molestarse en explicar las razones, en caso de no hacerlo, no duda en recurrir a las amenazas. Además, son líderes que no suelen delegar su autoridad; sino que, tratan de controlarlo, supervisarlo escrupulosamente todo. En consecuencia, el feedback que proporcionan sobre el rendimiento, si es que tiene lugar, se centra inevitable y exclusivamente en lo que se ha hecho mal. A tal efecto, este estilo coercitivo es el más adecuado para alentar la disonancia.

Como se puede ver, según Brunet (2004), sus efectos sobre el desempeño en la organización se difunde más rápidamente en dirección descendente, es decir, desde el jefe hasta los subordinados, lo cual es notorio que este tipo de gerente intoxica el estado de ánimo, enrarece el clima emocional de cualquier organización. Generalmente, en este estilo autocrático el líder rara vez utiliza la alabanza, no duda en criticar abiertamente a sus subordinados, limita la creatividad en la manera de los docentes, en cuanto a su planificación, con lo cual erosiona tanto su estado de ánimo como el orgullo y satisfacción con que viven su trabajo.

Por eso, desaprovecha una de las herramientas fundamentales del liderazgo y, con ella, la capacidad de transmitir a sus empleados la comprensión clara del lugar que ocupa su misión en el objetivo compartido. Es importante destacar, que el estilo coercitivo resulta muy útil en aquellos casos en que el líder debe poner en marcha una empresa o cuando se ve en la obligación de cambiar los hábitos de una organización que atraviesa una situación crítica. Lo mismo sucede, cuando hay que afrontar alguna emergencia, ya que en

este caso, el líder autocrático puede proporcionar una orientación clara en medio del caos. De igual forma, se revela útil cuando han fracasado las demás tentativas de tratar con los empleados problemáticos.

En el estilo autocrático, el líder dentro de su inteligencia emocional se sirve de la influencia, el logro e iniciativa, pero su competencia más importante radica en el autocontrol emocional. Esta competencia permite que el gerente contenga su enojo o su impaciencia, canalice adecuadamente para llamar la atención a sus subordinados a fin de movilizarlos hacia el logro de los objetivos previstos. Es de hacer notar que, el peligro que acecha al líder coercitivo se asienta en la falta de conciencia de sí mismo que impide el autocontrol emocional. Cabe señalar, que los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben encausar y gestionar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores.

Ahora bien, uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad la lucidez necesaria para afrontar una situación interesante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas. El estilo autoritario solo debe usarse con suma cautela en aquellos casos en que resulte absolutamente imprescindible. El valor de este tipo de gerente es cuestionable, porque tiende a fomentar la dependencia de los miembros del grupo. Las oportunidades para el aprendizaje, la cooperación y la toma de decisiones están limitadas, la mayoría de las veces el grupo trabaja con rapidez; pero no hay satisfacción por la labor realizada.

b) Democrático

Para Brunet (2004), el modelo de este estilo se caracteriza por ser capaz y eficiente, actúa de forma inteligente para comprender las situaciones, sus causas; las posibilidades de efectos, puede encontrar los recursos, formas de realizar eficientemente el trabajo. Es estudioso, no se tranquiliza ni tiene pasividad ante los problemas por el contrario, se preocupa, surgen en su mente, en su acción, iniciativas y creaciones para solucionar las situaciones.

Tiene experiencia específica sobre las técnicas, formas de resolver las situaciones que interfieren la buena marcha del desenvolvimiento de las actividades para el logro de objetivos propuestos. Es responsable dando ejemplo de puntualidad, decisión, eficiencia y sobre todo no olvida que es el ejemplo, modelo, que de acuerdo a su comportamiento, así serán los logros de la organización.

El líder orienta el análisis para la solución de los problemas, el líder no puede perder jamás esta posición. Por eso, debe especializarse mediante la acción, experiencia en la utilización de los mejores recursos y medios posibles para la solución de problemas. Tiene fe en el personal, lo invita a resolver, dirige, conduce, motiva, solicita ideas, las analiza, utiliza las mejores para la solución.

Asimismo, respeta, las iniciativas del personal, nunca da órdenes, sino recomendaciones, nunca dice "haga"; siempre dice "hagamos, atiende las diferencias individuales y colectivas, es capaz de establecer un buen sistema de relaciones humanas, son capaces de hacer cualquier cosa para lograr el triunfo en la organización que dirigen.

Este gerente según Covey (2002)), se caracteriza por ser un líder participativo, ya que Incentiva, motiva, anima, estimula, fomenta la colaboración, dedicación, participación activamente en las actividades programadas en la institución, así como también en la dirección y control de actividades que conducen al cumplimiento de la tarea, tiene autoridad para orientar las decisiones.

Cuando el líder utiliza este estilo, involucra a uno o más seguidores en la determinación de lo que se debe hacer, sin embargo, el líder siempre tiene autoridad para orientar la toma de decisiones. Este estilo es el que persigue, no solo detectar las fallas y problemas sino, analizar profundamente la causalidad (relación causa-efecto) involucrada. Con ello estimula al director al

innovar, creando nuevos métodos, reformulando planes, programas, elaborando nuevos materiales.

Igualmente, este líder se inspira en la necesidad de cumplir con el deber, a la vez que hace respetar los derechos de los demás, en esta situación el supervisor entiende que el supervisado es una persona, es su igual aunque en la estructura administrativa, él jerárquicamente esté por encima por lo que este hecho no le da a irrespetar, sino que por el contrario, lo compromete a equivocarse menos en sus orientaciones y en su comportamiento como orientador del proceso de dirección.

Por consiguiente, con este tipo de dirección se logra en primer término unificar los criterios de acción, segundo desarrollar la personalidad, la técnica del educador en su desempeño laboral para que este pueda enfrentar cualquier situación que se presente. Utilizando este tipo de dirección se atienden las diferencias individuales del director hacia sus subordinados, lo cual permite adaptarse a los mismos por diferentes vías, según las aptitudes y posibilidades de cada uno de los miembros de la organización.

Asimismo, se caracteriza por ser delegativo, porque permite a los miembros de su grupo un despliegue total de iniciativas tanto en el proceso de planificación, como en la dirección, supervisión y control. Delega funciones tanto administrativas como gerenciales en sus subalternos de manera democrática y funcional. Mediante este estilo el líder proporciona lineamientos generales para la ejecución, luego se dedican a la observación, verificación para hacer simples sugerencias. Sin embargo, el líder continuará siendo el responsable por el resultado de las decisiones. Dentro de este aspecto, se resaltan aquellas capacidades que presenta el directivo las cuales resaltan su experiencia en el ámbito de su desempeño.

Por lo tanto, el director debe ser una persona que ayude a percibir los matices, síntomas de cambios, tanto en la sociedad como en las personas, para orientar y adoptar en la institución. En este sentido, internamente debe

proveer la organización de las personas, en su sentido más amplio, que necesita cada tipo de organización o de función del sistema de interrelación más eficaz entre ellos e identificar las claves para hacer que sus intereses coincidan con los intereses del proyecto que se ha de ejecutar en la institución.

También, es un planificador siendo el responsable de los recursos humanos, en este caso de los docentes, por lo tanto, debe tener una visión estratégica para delegar las funciones, sensibilidad para entender a las personas, capacidad de influencia y liderazgo para inspirar confianza, credibilidad, e integrar personas a los proyectos y actividades de la institución, en especial tener sólidos valores éticos, a la vez un equilibrio emocional que le permita garantizar estabilidad en un entorno cambiante.

Por otro lado, plantea Chiavenato (2008), que este tipo de estilo se caracteriza por ser explicativo, debido a que imparte a través de la enseñanza, persuasión las directrices e ideas, lo cual establece cierto grado de comunicación bilateral. Brinda explicaciones concretas de manera cordial, sobre lineamientos y funciones que han de cumplirse en la institución. Cuando se utiliza este tipo de liderazgo, se debe lograr perfecto entendimiento de los requerimientos, necesidades, tareas que se asignan, así como la claridad a la hora de delinear los objetivos que se persiguen.

En este aspecto descrito, tiene como objetivo evitar, en lo posible, los problemas antes que aparezcan, si bien es cierto no es positiva para todas las situaciones, puesto que habrá algunas que no pueden preverse, sirve para que el director, a través de la observación cuidadosa, presuponga los problemas que se puedan presentar, lo cual permitirá atacarlos con tiempo facilitando las explicaciones pertinentes a cada caso. Asimismo, este tipo de dirección evita que el personal pierda confianza en sí mismo al caer en errores por falta de previsión. Puede decirse entonces, que el rol del director en este tipo de dirección es el de comprometer la situación, sus causas; prever sus posibles efectos, poder para explicar, encontrar los recursos y formas de realizar eficientemente su trabajo.

c) Liberal

Este tipo de directivo trata de evitar todo lo que puede producir fricciones en el grupo. La actitud a asumirse es “dejar pasar, dejar hacer” lo que trae como consecuencia la confusión que no permite el desarrollo, crecimiento del grupo como tal. La persona subordinada a tal mando ve con disgusto al jefe, frecuentemente se comete al dominio de los miembros del grupo con lo cual demoran el progreso del mismo.

Dificulta los procesos de planificación, organización, evaluación y control de todos los miembros, por lo general se retarda los procesos administrativos así como fructíferos en la institución. Al respecto plantea Drucker (2003), este liderazgo, se caracteriza por ser apático a los cambios educativos, es decir, no proyecta expectativas de los cambios educativos ni organizacionales.

Del mismo modo, este tipo de líder, evade constantemente los problemas del grupo, de la institución, a fin de no responsabilizarse de inmediato del asunto a solucionar. Le importa poco los intereses del personal, de la institución y de la comunidad en general. Es demasiado paciente en las gestiones pertinentes a los asuntos administrativos, es indiferente ante situaciones problemáticas presentadas en la institución, entre otros. No se preocupa por la entrega inmediata de los recaudos a consignar ante sus jefes, así como tampoco práctica supervisiones a los docentes para que los mismos estén al día con sus recaudos.

Es decir, este tipo de estilo suele ser tranquilo, despreocupado, ante cualquier situación en espera de que surjan las decisiones por el grupo, no lleva un control inmediato de planificación, control y evaluación del equipo al cual dirige, entrega los recaudos casi siempre a última hora. Aquí su autoridad esta desequilibrada por su misma paciencia en resolver situaciones con prontitud. Este desequilibrio que surge de los estilos autocrático y liberal dio pie para que Brunet, Davis, Blanchard, entre otros, especialistas tanto en clima como

del liderazgo plantearan otros estilos para medir la efectividad en las organizaciones e incluso las educativas, de tal modo, se destacan los siguientes.

d) Situacional

Este estilo de liderazgo, sitúa las estrategias para cada situación, es decir, se relaciona con los procesos inherentes a los asuntos que ameritan solución inmediata en la institución. Este estilo según Gómez (2000: 68), define “los procesos situacionales de la organización, está presente en todo momento para aclarar, resolver, analizar, y sobre todo para gestionar situaciones que ameriten pronta solución”. Es decir, este estilo se caracteriza por ser capaz y eficiente, actúa de forma inteligente para comprender las situaciones, sus causas; las posibilidades de efectos, puede encontrar los recursos, formas de realizar eficientemente el trabajo en el desempeño tanto de las funciones administrativas del gerente como en su capacidad para implementar las estrategias en determinadas situaciones con el equipo docente.

Asimismo, Robbins (2004) destaca que este tipo de líder es estudioso, no se tranquiliza ni tiene pasividad ante los problemas por el contrario, se preocupa, surgen en su mente, en su acción, iniciativas y creaciones para solucionar las situaciones, reflejando experiencia específica sobre las técnicas y formas de resolver problemas que interfieran la buena marcha del desenvolvimiento de las actividades para el logro de objetivos propuestos. Por lo tanto, este tipo de líder es responsable en el desempeño de sus funciones gerenciales, en virtud de que mantiene un ejemplo de puntualidad, decisión, eficiencia; sobre todo, no olvida que es el ejemplo modelo, que de acuerdo a su comportamiento, así serán los logros de la organización.

Igualmente, este tipo de líder orienta el análisis para la solución de los problemas, el líder no puede perder jamás esta posición. Por eso, debe especializarse mediante la acción, experiencia en la utilización de los mejores recursos y medios posibles para la solución de problemas. Tiene fe en el

personal, lo invita a resolver, dirige, conduce, motiva, solicita ideas, las analiza, utiliza las mejores alternativas para la solución del problema.

Es decir, el director de las instituciones educativas, está en deber de proporcionar las mejores condiciones para hacer efectivo y productivo el trabajo que realizan los docentes, teniendo como base el trabajo en equipo, la consulta permanente y la toma de decisiones en consenso con la finalidad de buscar las mejores y eficaces alternativas de soluciones a los problemas suscitados en la institución. De la misma forma, destaca Davis (2004).

“El líder situacional respeta, las iniciativas del personal, nunca da órdenes, sino recomendaciones, nunca dice “haga”; siempre dice “hagamos, atiende las diferencias individuales y colectivas, es capaz de establecer un buen sistema de relaciones humanas, son capaces de hacer cualquier cosa para lograr el triunfo en la organización que dirigen”.
(p. 122)

De la misma forma, este líder fomenta la colaboración, dedicación, participación activamente en las actividades programadas en la institución, así como también en la dirección y control de actividades que conducen al cumplimiento de la tarea, tiene autoridad para orientar las decisiones. Cuando el líder utiliza este estilo, involucra a uno o más seguidores en la determinación de lo que se debe hacer, sin embargo, el líder siempre tiene autoridad para orientar la toma de decisiones. Por lo que este estilo es el que persigue, no solo detectar las fallas y problemas sino, analizar profundamente la causalidad (relación causa-efecto) involucrada. Con ello estimula al director educativo al innovar, creando nuevos métodos, estrategias, actividades, reformulando planes, programas, elaborando nuevos materiales y recursos en función de garantizar que los cambios educativos sean lo más innovadores posibles.

Asimismo, refiere Bass (2000), que este líder se inspira en la necesidad de cumplir con el deber, a la vez que hace respetar los derechos de los demás,

en esta situación el supervisor entiende que el supervisado es una persona, es su igual aunque en la estructura administrativa, él jerárquicamente esté por encima por lo que este hecho no le da a irrespetar, sino que por el contrario, lo compromete a equivocarse menos en sus orientaciones y en su comportamiento como orientador del proceso de dirección.

Por consiguiente, con este tipo de dirección se logrará en primer término unificar los criterios de acción, segundo desarrollar la personalidad, la técnica del educador en su desempeño laboral para que este pueda enfrentar cualquier situación que se presente. Utilizando este tipo de dirección se atienden las diferencias individuales de sus subordinados, lo cual permite adaptarse a los mismos por diferentes vías, según las aptitudes y posibilidades de cada uno de los miembros de la organización.

Del mismo modo, refiere el autor antes citado, que este líder permite a los miembros de su grupo un despliegue total de iniciativas tanto en el proceso de planificación, como en la dirección, supervisión y control. Delega funciones tanto administrativas como gerenciales en sus subalternos de manera democrática y funcional. Mediante este estilo el líder proporciona lineamientos generales para la ejecución de situaciones, luego se dedican a la observación, verificación para hacer simples sugerencias. Sin embargo, el líder continuará siendo el responsable por el resultado de las decisiones. Dentro de este aspecto, se destacan aquellas capacidades que presenta el directivo las cuales resaltan su experiencia en el ámbito de su desempeño.

Ahora bien la gerencia administrativa sobre todo en el campo educativo, ha tomado iniciativas de cambio y transformación en el quehacer pedagógico y gerencial, en función de que los líderes directivos adopten y apliquen otros estilos para dirigir con efectividad y eficiencia las instituciones. Atendiendo a las características de todos los estilos ya nombrados, se plantea la necesidad de un nuevo estilo como es el transformacional.

Por lo que se precisa contar con gerentes que reúnan principios y competencias de un liderazgo caracterizado por el enfoque transformacional,

propicio para la conformación de una organización inteligente, donde los actores involucrados en el proceso administrativo y académico dentro de la institución educativa, con principios personales y organizacionales dirigidos al trabajo de calidad para el logro de la excelencia educativa.

e) Transaccional

Otro estilo de liderazgo propuesto por Robbins (2004), es el transaccional, este tipo de líder motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, al aclarar los requerimientos de las tareas. El líder transformacional (también llamado carismático) inspira al personal a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y del grupo; es capaz de ejercer un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores.

Estos líderes identifican las normas deseadas de desempeño y reconocen que recompensas quieren obtener los empleados de su trabajo. En esencia tal como lo indica el autor Mosley (2005) se trata de un proceso de intercambio, del tipo "quid pro quo". El líder transaccional ópera dentro de la cultura actual y amplia estrategias tradicionales de administración para que se realicen trabajo.

Este tipo de liderazgo presentado en este estudio de investigación, se basa en la premisa de que el líder puede recompensar o reforzar a los empleados si cumplen lo pactado. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

El liderazgo transaccional se inclina más hacia el lado en la gestión puestos en una escala de Gestión de Liderazgo. Aunque hay mucho de la investigación que señala sus defectos, el Liderazgo Transaccional aún se utiliza ampliamente entre muchos gestores. Es el liderazgo que motiva a los

subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño. Cuando los subordinados por una parte son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo, en esto es cuando se aplica el liderazgo transaccional.

Este enfoque de liderazgo transaccional según Lussier y Achua (2005:48), está basado en un “intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa”. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.

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. Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos: "Recompensas Contingentes". Contrata intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño. Otras de las características del líder transaccional, están (a) Aplica la recompensa contingente (b) Observa y busca las desviaciones de las reglas para realizar acciones correctivas. (c) Interviene solamente cuando no se cumplen los estándares. (d) Evita tomar decisiones asumiendo una actitud de dejar hacer.

Visto de este modo, 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. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las

necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencias.

e) Transformacional

El liderazgo transformacional considera el comportamiento que favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño. Esto requiere el empleo de estrategias como la construcción de equipos, proporcionar retroalimentación, coordinar y modelar el futuro de la organización; complementado para Cardona (2001:133) el liderazgo transformador, tiene una visión radicalmente nueva, es atrayente y motiva a la gente, es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideal de los seguidores. Es un liderazgo que arrastra, convence, tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión, así como un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone.

Desde esa óptica, y transfiriendo esos conceptos a la realidad educativa, se puede inferir en los directores la necesidad de asumir un liderazgo transformador para guiar al personal a su cargo hacia el logro de los cambios y transformaciones necesarias en este siglo XXI, específicamente para ayudarlo a ser visionario y a plantearse objetivos claros proyectados hacia el futuro.

En este mismo orden de ideas, destacan Borrel, y Severo, (2000), el líder transformador estimula, incentiva al personal bajo su cargo para fomentar la toma de conciencia de la misión y visión del equipo y la organización dentro de las instituciones educativas; desarrollando en sus miembros, altos niveles de habilidades al motivarlos hacia la búsqueda de los objetivos institucionales que beneficien al grupo.

En este sentido, los líderes transformacionales en educación, están llamados a motivar al personal a hacer más de lo que ellos originalmente hacen, forjando cambios dentro de la institución educativa. De esta manera, se amplía el alcance de lo expresado anteriormente, destacando lo señalado por Bass y Rivas (2004), al referirse que su actividad está dirigida en cuatro direcciones: creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos como también de eventos; además de demostrar atención.

Igualmente, se ha de tener consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento al mismo tiempo el desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía. Por su parte, Bass y Avolio (2005), caracterizan al líder transformacional, a partir de la influencia idealizada o carisma, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada, las cuales describen lo siguiente:

- Influencia idealizada (o carisma). Grado de percepción sobre la capacidad de líder (director) de evocar una visión, de lograr confianza y credibilidad, como también de transmitir entusiasmo y respeto. Lleva al líder transformador a actuar de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico que le permite distinguirse de los demás por su personalidad y sus capacidades únicas.
- Motivación inspiradora: Crea una visión estimulante y atractiva, comunicándola convincentemente con palabras, con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal, al igual que entusiasmo por la visión para arrastrar a los demás. En este sentido, deberá diagnosticar las necesidades de los miembros del personal, como también atenderlas individualmente. Para lo cual precisará, delegar, entrenar, orientar, dar retroalimentación, para elevar el nivel de seguridad, confianza en sí mismo y así lograr mayores niveles de responsabilidad.

- Estímulo intelectual. Representa el grado de percepción sobre la capacidad del líder para favorecer enfoques nuevos, creativos y racionales en la dinámica de la problemática de la gestión educativa; estimulando intelectualmente a su gente a plantearse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, aceptando los errores como una forma creativa y constructiva de ir construyendo conocimientos, lo cual es propio de una persona que dirige organizaciones inteligentes.
- Consideración individualizada. Grado de capacidad del líder para prestar atención personalizada a sus colaboradores, la cual se manifiesta en conductas de apoyo y trato persona. Toma en cuenta las necesidades de cada persona con el propósito de guiar su potencial. Interviniendo como entrenador (coach), brinda oportunidades de aprendizaje, crea un clima de apoyo, escucha y sabe delegar, da feedback constructivo.
- Inspiración. Grado de percepción sobre la capacidad de líder para promover la implicación en el devenir del Centro, manifestándose en conductas optimistas y de identidad con el Centro y la motivación que se proyecte al personal para realizar las funciones de la mejor manera posible, además de incentivarlos para mejorarse profesionalmente .
- Tolerancia Psicológica. Grado de percepción sobre la capacidad del líder para usar el sentido del humor como estrategia para afrontar momentos duros y difíciles en la interacción educativa; los cambios leves de humor pueden influir en el pensamiento, la acción, el hacer planes o tomar decisiones. Las personas que están de buen humor tienen inclinación perceptiva que las lleva a ser más comunicativas y positivas en su forma de pensar.
- Participación. Nivel de atribución que perciben tanto profesores como directivos en cuanto a la capacidad que tiene el Centro para construir un liderazgo compartido, fundamentado en la cultura de la participación, creando las condiciones para colaborar y verse implicado en el desarrollo del Centro. Se considera el trabajo en equipo como la estrategia prioritaria para generar espacios de reflexión, ayuda, e intercambio y una toma de decisiones negociadas.

- Satisfacción. Es como una fuerza innata dentro del individuo que lo instiga a involucrarse en actividades. Asimismo, se refiere al nivel de agrado que experimentan tanto directivos como docentes en las actividades relacionadas con el trabajo del Centro, teniendo como eje la implicación en un proyecto educativo común. En tales actividades va implicando la búsqueda de un desafío del tal manera, que la persona pueda enfrentar y manejar, o la conquista de desafíos que ésta encuentra o crea con el fin de sentirse competente en relación a sus circunstancias.
- Eficacia Pedagógica percibida en el Centro. Grado de atribución por parte de directivos y docentes de la percepción sobre el nivel de logros de los objetivos pedagógicos generales del Centro y para que sea eficaz tiene que lograr sus metas, mantenerse a sí misma internamente y adaptarse al ambiente. Ello, implica la capacidad operatividad de una persona que lleva a cabo una actividad y la intervención de los elementos que contribuyen en su realización con efectividad de las metas trazadas en la organización.

Como se aprecia, este enfoque del liderazgo transformador, describe a los líderes en términos de articulación hacia el enfoque de una visión y misión, creando, como también manteniendo una imagen positiva en la mente de sus seguidores. De tal modo, en la medida que los objetivos del cambio sean percibidos como compatibles con sus propios fines, el liderazgo transformacional brinda una visión articulada de éstos; porque permite generar motivaciones para participar y contribuir a transformar la cultura escolar, al aumentar la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas. Por lo que no existe un perfil ideal del director exitoso; pero se han detectado una serie de características de rasgos comunes entre los líderes sobresalientes, que determinan un conjunto de características (Ver cuadro 1).

Así, el gerente educativo puede adoptar alguno de los estilos gerenciales descritos.

Pero por encima de cualquier estilo, la gerencia debe convertirse en una acción transformacional, meritocrática, transaccional y creativa. Transformacional por cuanto el gerente debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión, para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello, el gerente debe asegurar que sus subordinados se forman y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación al igual que de liberación.

Desde esta perspectiva, subraya la autora, que el objetivo del liderazgo transformacional es, transformar a la gente, a las organizaciones en el sentido literal del término cambiar sus mentes, sus corazones; ampliar su visión, su intuición, su comprensión, clarificar los fines, hacer que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, así como también, motivar cambios permanentes. Ser un líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía, fe y confianza.

Cuadro 1. Características de los Estilos de Liderazgo

Tipos de Liderazgo Directivo					
Autocrático	Democrático	Liberal	Situacional	Transaccional	Transformacional
<p>Se caracteriza por su alto grado de poder, centralización, revela su comportamiento en el momento de desarrollar las funciones con Dice constantemente a sus seguidores lo que deben hacer siendo coercitivo. Excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo. Exige a los empleados que acaten sus órdenes. Limita la capacidad de transmitir la visión compartida para lograr los objetivos. Las relaciones con las personas están basadas en la disciplina rígida. Intoxica el estado de ánimo. Dirige y toma decisiones individuales sobre los objetivos que desea alcanzar. Recurre a las amenazas, miedo y castigos como recompensa. Limita la creatividad, la cooperación el aprendizaje en equipo. No hay satisfacción en la labor realizada.</p>	<p>Se caracteriza por ser capaz eficiente y actuar de forma inteligente. Es participativo, motiva y anima al personal. Transmite y desarrolla valores éticos. Se orienta hacia la solución de problemas. Nunca dice "haga", sino, "Hagamos, Es capaz de establecer un buen sistema de relaciones humanas. Analiza profundamente la causalidad (causa-efecto) Tiene autoridad para orientar las decisiones y realiza el consenso. Unifica criterios de acción. Integra a las personas en los proyectos institucionales. Son capaces de hacer cualquier cosa para lograr el triunfo de la organización. Ayuda a buscar los recursos y las formas para realizar eficientemente el trabajo. Recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducir las a la acción. Logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera</p>	<p>Se caracteriza por ser demasiado paciente, tranquilo, despreocupado ante cualquier situación. La actitud se orienta a "dejar pasar dejar hacer". Evadiendo constantemente los problemas. Coarta el desarrollo del grupo. Le importa poco los intereses del personal. Es demasiado pacientes en las gestiones administrativas. No se interesa por el conocimiento y el desarrollo del grupo. No promueve ni diseña proyectos innovadores. No proyecta expectativas de los cambios educativos ni organizacionales al personal. Limita el trabajo grupal para generar la integración escuela comunidad. Coarta las decisiones grupales. No dirige la misión de la institución hacia nuevos rumbos Dificulta la estructura organizacional, en los procesos de dirección y control. No se visualizan como promotores de cambio. No tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío.</p>	<p>Se caracteriza por ser capaz y eficiente, actúa de forma inteligente. Delega funciones tanto administrativas de manera democrática y funcional. Organiza las estrategias para cada situación. Es responsable de las funciones gerenciales. Respeta las iniciativas del personal. Analiza profundamente las causas y los efectos. Valoriza la innovación. Dirige, conduce, motiva y solita ideas al grupo. Conduce al personal al cumplimiento de las tareas. Tienen capacidad para implementar estrategias con el equipo docente. Permite al personal que tome iniciativas en la planificación. Reformula planes y programas, elaborando nuevos materiales y recursos. Unifica criterios de acción.</p>	<p>Se caracteriza por ser participativo, preocupado. Motiva a sus seguidores en la dirección las metas establecidas. Se enfatiza en la búsqueda de intereses propios e inspira al personal por los intereses de la organización. Opera dentro de la cultura actual, ero aplicando estrategias tradicionales. Es capaz de transmitir un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores. Es activo para tomar decisiones. Se concentra sobre el conocimiento de sus seguidores, motivaciones y desempeño. Encaminan la búsqueda de recompensas personales recociendo la de sus empleados y reprime el bajo rendimiento. Están regulados por expectativas de negociación, transacción o intercambio constructivos o correctivos, que algunas veces afecta al seguidor. Se asegura que sus subordinados se forman y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación al igual que de liberación.</p>	<p>Se caracteriza por ser un líder transformador e innovador, buen comunicador carismático, motivador constante. Se organiza sobre la necesidad humana. Se preocupa de los fines y valores, la moral y la ética. Trasciende los asuntos cotidianos. Se propone alcanzar objetivos a largo plazo sin comprometer los valores y los principios humanos. Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente. Valoriza el beneficio como base de crecimiento. Es proactivo, catalizador y paciente. Se concentra mayoritariamente en las misiones y en las estrategias para lograrlas. Utiliza plenamente los recursos humanos. Detecta y desarrolla los nuevos talentos. Reconoce y recompensa las contribuciones importantes. Diseña y rediseña las tareas para que tengan sentido y constituyan un desafío. Libera el potencial humano, tienen expectativas de cambio de todos los seguidores. Dirige hacia nuevos rumbos. Alinea las estructuras y sistemas internos para reforzar los valores y objetivos superiores.</p>

Fuente: Tomado de Leomary (2012)

De tal modo, para consolidarse en el directivo de una institución educativa un liderazgo transformacional, es indispensable por las posibilidades de cambio, apertura, participación, compromiso, tienen metas definidas, un motivador de logros que sabe dirigir las líneas de acción. En tal sentido, se infiere que para consolidar que el directivo posea un liderazgo transformacional eficaz, se requiere que tenga todas esas y otras características, sobre todo que tenga una visión clara de la situaciones que enfrenta y asumir su rol de líder en función de cada situación que se presente en la institución.

Asimismo, debe gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, manteniendo, buenas relaciones entre todos los actores del hecho educativo, tomando decisiones acertadas y en consenso por parte del personal y demás miembros, de manera que le permitan una mejor gestión de sus funciones; todo esto por supuesto, garantiza un clima confortable y armonioso en la organización, lo cual garantiza el buen funcionamiento de la misma.

1.3.1.3. Competencias del Director como líder transformador en las organizaciones educativas

Retomando lo expuesto anteriormente, puede decirse, que el liderazgo transformacional es “trasfigurar”, a la gente y a las organizaciones, es decir, cambiar la forma de actuar presidido de una innovación de cómo piensa y siente; el cual requiere de un reenfoque mental, con el fin de una percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar los cambios permanentes.

Según Cardona y Miller (2005) lo característico del director como líder transformador es ser capaz de generar entusiasmo y cambio hacia nuevas perspectivas de mayor reto. Para ello, el líder necesita desarrollar competencias como, visión de delegación, comunicación, iniciativa, autocontrol e inteligencia emocional, entre otros aspectos. Como

complemento, Benavides (2005) señala que el término competencia se ha generalizado en la jerga organizacional asociándola a la relación de competición o rivalidad, o con especificidades de la comisión determinando la responsabilidad del cargo ocupado, y por tanto, se supone una condición humana que hace a la persona calificada para realizar funciones y tareas a las cuales ha sido asignada.

Según Levy Levoyer (2000: 90), las competencias “son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforma en más eficaces para una situación dada”. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. “Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas”

Para Martí (2009), representan unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Cada autor desarrolla un modelo fundamentando las competencias básicas o personales desde una plataforma lingüístico-comunicativa, mientras que las competencias gerenciales se inspiran en modelos estructurales, propios de la producción empresarial.

De igual manera, la competencia facilita la toma de decisión ante los demás, el poder y la autoridad sobre las personas a su cargo, no obstante, es primordial que manifieste en su comportamiento habitual y laboral, su habilidad para realizar determinadas tareas. En el caso del personal directivo como líder transformador, es garante de la labor docente, de la educación de los alumnos de esa institución, ante la comunidad, padres y /o representantes, por ello, debe manejar entre sus competencias los conocimientos, habilidades, destrezas como también actitudes básicas para liderar, comunicar, motivar, decidir, analizar e integrarse con estas personas,

generando situaciones armónicas, equilibradas y productivas para sí mismo al igual que con los demás, con lo cual, contribuye a logro de objetivos planteados en el plantel desde el punto de vista académico y administrativo.

Estas competencias, se mantienen y permanecen cuando están soportadas por los conocimientos, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, siendo importante la preparación y la formación permanente, para desarrollar la gestión de la institución, adecuándose a las exigencias e igualmente a los requerimientos del cambio contextual; lo cual determinará la capacidad de manejar los hechos para tomar decisiones y dar respuestas pertinentes en los momentos que se requiera. Con base en lo antes expuesto, a continuación se explican las competencias descritas por Bass y Avolio (2005), entre las que destacan, las comunicativas, orientadoras, integradoras, analíticas y estimuladoras requeridas por el personal directivo como líder transformador.

Cuadro 2. Competencias del Liderazgo Directivo basados en la Transformación

Competencias de Liderazgo	Aportes	Autores
Comunicativa	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación se concibe como una herramienta básica necesaria para activar y garantizar un liderazgo transformacional efectivo. - Los miembros trabajan en una relación comunicativa de estrecha interdependencia con una estructura de tipo horizontal. - Es uno de los elementos estratégicos de la gerencia, es la base del liderazgo. - Es proceso de entendimiento, comprensión, cooperación, responsabilidad, porque todos deben interpretar el mensaje en el mismo sentido, para lograr los objetivos planificados, para obtener la calidad de educación esperada. - La comunicación es vista como percepción, proceso y habilidad que permite alcanzar las competencias para gerenciar. - Es una competencia básica del personal directivo como líder transformador, 	<p align="center">Rodríguez (2005) Gerstner (2002)</p>
Orientadora	<ul style="list-style-type: none"> - El líder debe dirigirse a orientar los procesos tanto administrativos como académicos. - La orientación es una de las competencias del gerente dentro de sus atributos personales visibles, de manera, que le aporten un comportamiento idóneo para lograr la eficacia. Ha de tener conocimiento en especial sobre los temas a orientar, para asesorar con eficiencia a su personal. - El directivo como en su competencia orientadora asesora al personal y está llamado a involucrar aspectos de la personalidad como empatía, actitud abierta al diálogo, seguridad personal, aptitud para escuchar y comprender mensajes emitidos por personas diversas. - Demostración de razonamiento verbal para comprender y transferir conceptos e ideas, fluidez verbal para transmitir contenidos. 	<p align="center">Benavides (2005) Gento (2002)</p>
Integradora	<ul style="list-style-type: none"> - Se busca que todo el personal a su cargo trabaje de manera integrada para alcanzar las metas con efectividad. - Pretende que todos entiendan y dominen los distintos procesos involucrados que intervienen en la construcción de equipos, - El director debe conocer las capacidades de cada uno de los miembros, sepa cómo es la toma de decisiones, aptitudes técnicas, habilidades de trato interpersonal para cumplir con éxito la misión. 	<p align="center">Beckhard, (2004)</p>
Analítica	<ul style="list-style-type: none"> - Permite razonar acerca de las situaciones que se evidencian en la institución, buscando en todo momento, en equipo de trabajo, las alternativas viables de solución, por lo cual, se hace imprescindible que desarrolle el pensamiento para que se generen. - El personal directivo como líder hace uso de los procesos analíticos que le permitan razonar acerca de las situaciones que se evidencian en la institución. - Buscando en todo momento, en equipo de trabajo, las alternativas viables de solución, por lo cual, se hace imprescindible que desarrolle el pensamiento para que se generen. - Permite al gerente utilizar los enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, manejo y administración del recurso humano. - Constituye la posibilidad de solucionar problemas de gestión, identificar factores claves, entender cómo se interrelacionan y desempeñar sus roles en una situación determinada - Competencia para diagnosticar y evaluar; necesaria, tanto, para la comprensión del problema, como, para el desarrollo de un plan de acción por cuanto se requiere pericia para obtener éxito a largo plazo. 	

Cuadro 2. (Cont.)

Competencias de Liderazgo	Aportes	Autores
Estimuladora	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que es necesaria la estimulación del personal para que se logre el entusiasmo por el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales. - - Incita el desarrollo de la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales y para satisfacer alguna necesidad individual. - - El directivo dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. - - El gerente educativo está comprometido a contribuir para que el personal desempeñe eficaz y eficientemente sus funciones - - Es importante una adecuada autoestima y una autosatisfacción, por cuanto en la medida que se siente autorrealizado, contribuirá con la motivación de los otros. - - dentro de sus funciones directivas, debe buscar la manera de influir en el personal y tratar que el ambiente de trabajo sea efectivo y agradable para que éste tenga satisfacción y gozo por lo que hace, de esta manera su trabajo será realmente satisfactorio, productivo y significativo. - - Capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y autonomía personal”. - - Se necesita ser creativo para generar planteamientos como también soluciones innovadoras a los problemas que se presentan - - Es necesaria para realizar la función directiva con éxito al obtener ventajas ante las situaciones, sirviéndose de la tecnología de la información, lo cual genera cambios profundos en la institución, al ser medios para estimular al personal a innovar y actualizarse así como mantenerse comunicados. - - La necesidad de cambiar para adaptarse a los nuevos requerimientos de sus entornos, ha llevado a los directivos a lanzar múltiples iniciativas de mejora, de allí, la incorporación de las nuevas tecnologías y el cambio de estrategias para satisfacer de manera más efectiva las expectativas deseadas. - - La innovación triunfa solo si la gerencia adopta la actitud correcta, por cuanto ésta no se puede delegar a otros, debe ser practicada por el líder como modelo de la institución. - - Es uno de los retos más importantes para las organizaciones, como parte de la sociedad del conocimiento, es construir prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación e incrementar la efectividad en productividad laboral de quienes trabajan en base al conocimiento e innovación. - - Competencia profesional, entendida como un dominio de conocimientos, habilidades y potencialidades articuladas desde la conciencia del sentido y de las consecuencias de la propia práctica docente. - - La innovación y la disposición de cambio, constituyen un eje estructurante de la formación y desempeño de los profesionales de la docencia. - - Ofrece la oportunidad a los directores para afirmar el valor individual de ser capaz de incentivar a los docentes a que también sean innovadores. 	<p style="text-align: center;"> Herzberg (2004) Hellriegel y Slocum (2006) Cardona y Miller (2001) Escudero (2006) Murillo (2008) Beckhard, (2004) Gento (2002) </p>

Fuente: Creación propia.

De acuerdo a lo expuesto en cada una de las competencias descritas por los autores citados (Cuadro 2), se infiere, que cada una de ellas cumple una función primordial de acuerdo al estilo de liderazgo que asuman los directivos, pues ellas son fundamentales en los procesos organizacionales de las instituciones educativas, sobre todo para lograr un buen clima, de allí que un líder debe ser un buen comunicador, en función de que éste proceso debe llevar a una situación de ganar- ganar, en la que se logra una alta confianza y cooperación del personal, lo cual implica una acción de escuchar en forma empática, lo que el personal tenga que decir. Asimismo, ha de ser un orientador para poder garantizar que todas las acciones se cumplan de la mejor manera posible para lograr la calidad y excelencia educativa.

Por lo tanto, el liderazgo y el clima son y serán siempre, tema obligado de reflexión de toda institución educativa, dada la necesidad no sólo por saber qué hace un gerente y demás personal de la institución; sino también, por conocer cómo debe hacerse que funcione eficazmente la operatividad de en el manejo de las funciones, en virtud de que ésta elevará su nivel de desempeño efectivo, en la medida en que el estilo de liderazgo asumido genere las condiciones del clima organizacional que se requiere para su desarrollo y buen funcionamiento de las instituciones educativas.

1.3.2 Clima organizacional

Para llevar a cabo ésta investigación, es necesario hacer una referencia sobre lo que diversos autores exponen acerca de aspectos determinantes y esenciales que deben ser considerados para llevar a cabo un análisis, así como también, todos aquellos aspectos que deben tomarse en cuenta al momento de plantear el clima organizacional, tal como se presenta seguidamente. El primer enfoque al problema del clima organizacional según refiere Goncalves (2006), fue el constituido a partir de las diferencias sociales en los nacientes medios artesanales, viéndolo como un elemento interno e intangible para los seres humanos, mediante el cual

los trabajadores se diferenciaban según la calidad de su medio de trabajo a través de la evolución a fin de afrontar un problema de supervivencia determinado por el ambiente.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional, según Domínguez y Mesanz (2002: 70) es visto como “el conjunto de percepciones de los diferentes miembros o grupos”, en este aspecto, se relaciona con el funcionamiento, la dinámica del centro en la que se generan actitudes, creencias, posicionamientos formas de pensar, actuar las cuales confluyen en las relaciones de los miembros, en su participación, grado responsabilidad y compromiso.

Estos autores afirman, que según perciban los individuos la dinámica de la organización, se comportarán de una manera u otra con ella, con lo que irá cambiando el clima en dicha organización. Para Chiavenato (2004), es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

Entre otros autores que hablan sobre clima organizacional, están: Domínguez y Mesanz (2002), quienes refieren, el clima organizacional, es el ambiente interno de una empresa, el cual consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de una organización las cuales describen a la misma, la distinguen de otras, es relativamente duradero en el transcurso del tiempo, a la vez tiene influencia sobre las personas dentro de él y se dirige a ella.

Mientras que, para Goncalves (2006), son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, es decir, define clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros, como en una red.

Por su parte, Escat (2007) lo define como una configuración de las características de una compañía que influyen en el comportamiento de sus integrantes. Del mismo modo, explica que el clima organizacional de una institución está integrado por las características que describen a una sociedad, que la diferencian de otras; estas características son duraderas en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas involucradas en el negocio lo que trae como consecuencia la interacción de rasgos personales entre el personal.

Sobre la base de las definiciones expuestas por los autores citados, se deduce que el clima organizacional es un medio de percepción de los diferentes atributos que caracterizan a una institución o empresa, y está definido como una serie de características que influyen en el comportamiento de los individuos que laboran en una en una organización, que a su vez actúa como un condicionante en el logro de sus metas e igualmente de objetivos, tanto individuales como institucionales que se desarrollan en el quehacer cotidiano de la praxis educativa, y que dicha percepción hace que los estímulos en el personal sean positivos o negativos para interactuar y actual en el contexto.

Ello revela que son aquellas percepciones sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo referido concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados, por tanto por la cultura de la institución, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el trabajo.

En este mismo orden de ideas Brunet (2004) indica que en una forma general se reflejan en los valores, las actividades, las creencias de los miembros, los cuales por su naturaleza, se transforman, en elementos del clima, en esto recae la importancia para un gerente educativo, en la capacidad de analizar y diagnosticar el panorama de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes del conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se debe dirigir las intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de la institución para prever los problemas que pueden surgir.
4. De esta manera, el personal pueda conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, lo cual les permitan afrontar y controlar las exigencias propias de los procesos que se realizan continuamente en la misma, los cuales actualmente cambian drásticamente debido a otros factores como: tecnología, calidad y exigencia del sistema, entre otros.

Respecto al mismo punto, el autor antes citado, agrega que a través del conocimiento, el administrador es capaz de analizar, evaluar el ambiente interno, componentes y factores de la variable. Asimismo, permite evaluar las fuentes del conflicto, de estrés, de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, indicar al igual que sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, así como seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir en la misma, de manera que se garantice la permanencia de un clima adecuado.

Por otra parte, Goncalves (2006), afirma que el clima organizacional es clave para que una institución sea exitosa porque condiciona el comportamiento de sus trabajadores, por ello hoy en día las organizaciones, entre ellas las educativas requieren contar con mecanismos de medición de su ambiente laboral, este estudio permite saber cómo las mismas son percibidas por sus trabajadores, al mismo tiempo como estas comparten y comprenden la filosofía de la organización.

Sin duda, la especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes; sino que depende de las percepciones que tenga el mismo, de los factores que la conforman. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

1.3.2.1. Tipos de clima organizacional

Para poder definir los tipos de clima organizacional existentes, es pertinente nombrar con anterioridad la teoría de Likert, la cual establece que el conjunto de reacciones asumido por los subordinados depende directamente de ellas en el área administrativa y las condiciones empresariales e institucionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. En ésta teoría según Brunet (2004), se establece que en las organizaciones se dan dos grandes tipos de clima organizacional, estos son: de tipo autoritario y de tipo participativo, el que se divide en sistema autoritario explotador; sistema II autoritario paternalista y el sistema III participativo consultivo y sistema IV participativo en grupo.

En ese marco, Brunet (2004) (autor considerado para la tipología) presenta los tipos de clima organizacional más frecuentes en las organizaciones educativas entre los que destaca los de tipos autoritarios, que se relacionan con el autoritario paternalista y el participativo destacando entre estos el consultivo y el participativo en grupo. Por otro lado, destaca este mismo autor que estos estilos de clima que pueden presentarse en las organizaciones, los cuales se basan en cuatro sistemas los cuales describe de la siguiente manera.

1. El sistema I autoritario se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el ambiente que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
2. El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima organizacional la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
3. El sistema III participativo consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se le permite a los empleados tomar decisiones específicas, con lo que se busca satisfacer necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes con presencia de delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
4. El sistema IV, participativo en grupo, aquí existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor–supervisado) se basan en la amistad, el compromiso, la cooperación, las responsabilidades compartidas, el trabajo en equipo, la toma de decisiones por consenso, entre otros aspectos. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos como también el logro de las metas institucionales a través de la planificación estratégica.

Con base a lo mencionado, vale referir que los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el panorama es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV

corresponden a un ambiente abierto con una estructura flexible que conlleva un clima favorable dentro de la organización. En ese sentido, se infiere que las dimensiones varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen magnitudes comunes para la medición del entorno laboral, es decir, que de acuerdo a la visión de los autores, se han diseñado variedad de instrumentos a fin de medir la tipología existente en cuanto al clima organizacional se refiere en las diferentes sistemas organizacionales e institucionales.

Por lo tanto, la naturaleza dimensional hace que las variables que la componen, sean numerosas y estén en interacción, de modo que algunas veces es difícil aislar, de igual manera, los efectos sobre el rendimiento frecuentemente apoyan la naturaleza del clima y se adiciona a las causas. Por esto, cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, especialmente en las de orden educativo, es necesario realizarlo tomando en consideración las causas y los efectos, por ello, se desplazan ciertas consideraciones más específicas con respecto al tipo de clima existente en la realidad actual. Ahora bien, entre los tipos de clima destaca Chiavenato (2008) los siguientes.

a) Autoritario

El comportamiento de los individuos, de grupos y estructura en los procesos organizacionales interactúan entre sí, para crear un clima organizacional determinado, produciendo resultados a niveles de rendimiento organizacional e individual. Para Chiavenato (2008), en el tipo de clima autoritario, la dirección desconfía de sus empleados, la toma de decisiones son centradas y se distribuyen en forma descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos y amenazas, por ello no sienten satisfacción en el trabajo.

En este tipo de clima, señala Robbins (2008), que en el ambiente se establece en una atmósfera de miedo, de castigos o amenazas, ocasionalmente las recompensas e igualmente la satisfacción de

necesidades permanecen en niveles psicológicos y de seguridad, la comunicación de la dirección con sus empleados solo se da en forma de directrices de instrucciones específicas. Ello implica, que en este tipo de clima organizacional los procesos de control, toma de decisiones, como también objetivos se toman en el nivel más alto de la organización.

De allí que, las interacciones entre los superiores y los subordinados son pocas establecidas con base en el miedo e igualmente en la desconfianza, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. En este tipo de clima, la comunicación no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas por parte del director.

En ese orden de ideas, Chiavenato (2008), refiere que en los climas autoritarios, solo la gerencia da órdenes y espera obediencia inmediata y exacta de los subordinados, sin cuestionamientos a su autoridad. Se evita el diálogo y no es permisible pedir explicación acerca de órdenes generadas en el más alto nivel de la cúpula gerencial. La gerencia determina las políticas a seguir dentro del grupo, sin pedir opinión, ni participación del grupo. Da órdenes sin importar si las quiere hacer o no. No da a conocer al grupo la meta. Sólo da los pasos sin decir el objetivo no le da participación activa al grupo, ya que define las tareas y con quien se debe trabajar.

Del mismo modo, el prototipo de clima autoritario se encuentra en las organizaciones militares, aunque también es común en las relaciones patrón- obrero, y en el caso de las instituciones educativas directivos – docentes y demás personal. Los subordinados en un ambiente autoritario generalmente sienten resentimiento, el cual no puede ser expresado de manera abierta o indirecta. Cuando el resentimiento se manifiesta de manera abierta, eventualmente puede llevar a la rebeldía o la sublevación. Cuando el resentimiento no se expresa, la conformidad y aparente sumisión puede caracterizar a la relación.

Ahora bien, según Robbins y Coulter (2005), este tipo de clima el trabajador, no tiene libertad para poner en práctica ideas innovadoras que hagan crecer a la organización donde labora, por lo tanto no hay satisfacción laboral, lo que redundaría en perjuicios de la propia empresa. Así el trabajador no interacciona con sus compañeros de trabajo, por lo tanto, no hay una verdadera comunicación. En las organizaciones que siguen esta línea o patrón, los trabajadores se sienten cohibidos para tomar decisiones que beneficien a la organización, ya que todo viene impuesto desde arriba. Este clima es negativo porque explotan al trabajador que al final se siente desinteresado por lo que realiza.

Por otro lado, Contreras (2005), señala que cuando se da este tipo de clima el gerente suele ser autocrático en el desempeño de sus funciones, se caracteriza por el alto nivel de detalle con que establece las líneas a seguir, excesiva orientación hacia la tarea, se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad. Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor.

Asimismo, destaca Dorlan (2000), en un clima basado en el autoritarismo el gerente toma las decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás en el camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo, Un líder utiliza el estilo directivo, cuando le dice a sus seguidores que deben hacer, como quiere que lo hagan, sin permitirles expresar sus opiniones al respecto, es decir, no se realiza el consenso grupal por parte de los integrantes del equipo de trabajo.

b) Autoritario Paternalista

Respecto a este tipo de clima, se encuentra que la dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, aun cuando la mayoría de las decisiones son centradas, algunas de ellas se toman en los escalones inferiores. Se motiva a los trabajadores a través de las recompensas, algunas veces por castigos. Koontz y Weihriech (2004), destacan, bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de los empleados, éstos tienen la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Por otro lado, destaca Robbins (2008), en un clima que reine el autoritarismo paternalista, las interacciones entre los superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores, con precaución por parte de los subordinados. Bajo este clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable e igualmente estructurado. Ahora bien, uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad la lucidez necesaria para afrontar una situación interesante, que le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.

El estilo autoritario para Welter, Freeman y Gilbert (2002), sólo debe usarse con suma cautela en aquellos casos en que resulte absolutamente imprescindible. El valor de este tipo de gerente es cuestionable, porque tiende a fomentar la dependencia de los miembros del grupo. Las oportunidades para el aprendizaje, la cooperación, el trabajo en equipo, la confianza, el consenso, el control, la consulta sobre los aprendizajes, los círculos de estudio, la toma de decisiones están limitadas, la mayoría de las veces el grupo trabaja con rapidez; pero no hay satisfacción por la labor realizada debido a al comportamiento o estilo que demuestre el gerente en el desempeño de sus funciones.

Según Chiavenato (2008), en este clima autoritario paternalista se aplica un modelo que desea sinceramente el bienestar de los miembros del grupo y sus lazos laborales están motivados por un verdadero sentimiento

de cariño. Los gerentes tratan a los miembros de la organización como los padres tratan a sus hijos, o más bien como los padres sobre protectores los tratan, la gerencia los cuida, los protege, quita todos los obstáculos de su camino, hace cosas para ellos, les dice que no se preocupen porque ya han resuelto todo para ellos. A veces, pueden preguntar a los miembros de la organización opiniones para dar una impresión externa de democracia, pero en el análisis final es quien finalmente toma la decisión.

Visto de este modo, el clima autoritario paternalista no ayuda a los miembros del grupo a desarrollar sus propias capacidades, probablemente se piensa que no tengan muchas, más bien los directivos que propician este tipo de clima sienten satisfacción al saber cuán necesarios son para los subalternos, mientras están respondiendo activamente a las necesidades organizacionales, puede parecer que exista la suficiente unidad operativa y que las tareas se llevan a cabo competentemente. Pero en realidad, el trabajo no lo define en grupo, todo depende del gran clima paternal.

Finalmente, puede expresarse que el clima autoritario paternalista básicamente, se cultiva actitudes de dependencia que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal. Como consecuencia, cuando este tipo de influencia desaparece, la organización en el trabajo tiende a desbaratarse, porque ningún sujeto de la organización tiene la capacidad, conocimientos, experiencias o iniciativa para la toma de decisiones.

c) Participativo Consultivo

En este tipo de sistema la dirección tiene confianza en sus empleados, permitiéndoles al personal tomar decisiones, la comunicación es de tipo ascendente, existe interacción de tipo superior y subordinado, los aspectos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad. Robbins (2008: 123), destaca, “en el sistema consultivo, se motiva a los empleados a través de recompensas y no de

castigos, se busca satisfacer las necesidades de prestigio y estima". Este tipo de clima presenta un ambiente dinámico en que la dirección trabaja bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Consecuentemente, destaca Chiavenato (2008), el sistema de consulta, se imparte a través de la enseñanza, persuasión las directrices e ideas, lo cual establece cierto grado de comunicación bilateral. Brinda explicaciones concretas de manera cordial, sobre lineamientos y funciones que han de cumplirse en la institución. Cuando se utiliza este tipo de liderazgo, se debe lograr perfecto entendimiento de los requerimientos, necesidades, tareas que se asignan, así como la claridad a la hora de delinear los objetivos que se persiguen.

Por otro lado, afirma Butrón (2004), este tipo de líder tiene como objetivo evitar, en lo posible, los problemas antes que aparezcan, si bien es cierto no es positiva para todas las situaciones, puesto que habrá algunas que no pueden preverse, sirve para que el director, a través de la observación cuidadosa, presuponga los problemas que se puedan presentar, lo cual permitirá atacarlos con tiempo facilitando las explicaciones pertinentes a cada caso.

Asimismo, la dirección, evita que el personal pierda confianza en sí mismo al caer en errores por falta de previsión. Puede decirse entonces, que el rol del director en este tipo de clima, es el de comprometer la situación, sus causas; prever sus posibles efectos, poder para explicar, encontrar los recursos, las formas de realizar eficientemente su trabajo. En tal sentido, las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio e igualmente de estima.

En esta investigación, se devela que, los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero esta puede negarse a

resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Para Butrón (2004), en un clima participativo se goza de completa libertad para las decisiones del grupo, no es necesario dar instrucciones permanentes ni solicita continuamente cooperación. Los distintos grupos de trabajo participan activamente por su propia iniciativa, las metas se alcanzarán bajo un ambiente de participación colectiva en que cada uno emite su opinión y asume las responsabilidades que le compete.

También se resalta en la presente investigación, lo que afirma Burton (2004), sobre el clima participativo consultivo, éste se caracteriza, por la confianza que tienen los superiores a los subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación.

Está atmósfera, está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. Se sugieren las órdenes pidiendo participación, da a conocer los objetivos y el fin de la tarea. Los pasos a seguir los sugiere, para que el grupo elija lo que cree conveniente y apto. La gerencia comparte sus preocupaciones e invita a los más avanzados a sugerir posibilidades para superar cualquier tipo de amenaza o situación adversa. Se trabaja de acuerdo a aptitudes e intereses de cada uno. Las metas se alcanzan por la consulta, se posee iniciativa creativa.

c) Participativo en Grupo

Este sistema se caracteriza según Robbins (2008), por un ambiente de completa confianza, en que los subordinados están motivados por la participación y la implicación, la comunicación es ascendente,

descendente como también lateral. Existe una relación de amistad, confianza, entre superiores y subordinados. Todo el personal trabaja en equipo para alcanzar los fines, metas, igualmente, los objetivos de la organización que se establezcan bajo la forma de planificación estratégica. Es decir los procesos al igual que la toma de decisiones están distribuidas en toda la organización e integrados en todos los niveles.

En este tipo de clima, de acuerdo con Brunet (2004), se pide la participación del grupo, la parte gerencial comparte opiniones, responsabilidades; todo el grupo participa y se moviliza en forma entusiasta. Se anima a todos a superarse para no dejar vencerse por las dificultades dentro de un ambiente de solidaridad tanto en las victorias como en las derrotas, respetando la opinión de la mayoría. La comunicación no solo se hace de manera ascendente o descendente sino también en forma lateral. Los empleados están motivados por la participación, implicación, el establecimiento de objetivos de rendimiento, rendimiento de los métodos de trabajo, como también por la evaluación de rendimiento.

De allí que, en un ambiente en el cual se promueve la participación grupal se forman líderes de manera permanente, se desarrolla un espíritu de unidad, se siembran ideas de superación, se fortalece la organización trabajando todos para todos, porque se confía en los demás, del mismo modo, se respeta su dignidad, informando al grupo, aceptando la superación del mismo. Cuando la gerencia se ausenta, muchos podrán continuar con su trabajo y perfeccionarlo.

Asimismo, en el sistema de participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical- horizontal- ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de los objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor- supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. Hay muchas

responsabilidades acordadas en los niveles de control con implicación muy fuerte de los niveles inferiores. En resumen, todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización.

Para Butrón (2004), los sistema I y II corresponde a un clima cerrado mientras que los sistemas participativos corresponde a un clima abierto. Del mismo modo se establece que, cuando más cerca este el clima de una organización del sistema participativo en grupo mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de la empresa; cuando más cerca este el clima del sistema I, estas serán menos buenas, la teoría Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado con respecto a los climas que existen dentro de una organización.

En efecto, un clima abierto en una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros, donde estos últimos interactúan en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización autocrática como también rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma.

Esta teoría postula también el surgimiento del establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estimulan la participación, motiva a la gente a trabajar. En este orden de ideas, Brunet en (2004), expone que la organización se puede definir como un conjunto compuesto por varios grupos de interacción. Al respecto, refiere Chiavenato (2008), en este sistema se incentiva, motiva, anima, estimula, fomenta la colaboración, dedicación, participación activamente en las actividades programadas en la institución, así como también en la dirección y control de actividades que conducen al cumplimiento de la tarea, tiene autoridad para orientar las decisiones.

Ahora bien, cuando el líder utiliza este estilo, involucra a uno o más seguidores en la determinación de lo que se debe hacer, sin embargo, el líder siempre tiene autoridad para orientar la toma de decisiones. Este estilo es el que persigue, no solo detectar las fallas y problemas sino, analizar profundamente la causalidad (relación causa-efecto) involucrada. Con ello estimula al director al innovar, investigar creando nuevos métodos, reformulando planes, proyectos, programas, como también elaborando nuevos materiales al mismo tiempo los recursos útiles para el desarrollo y funcionamiento de la organización.

Asimismo, se inspira en la necesidad de cumplir con el deber, a la vez que hace respetar los derechos de los demás, en esta situación el supervisor entiende que el supervisado es una persona, es su igual aunque en la estructura administrativa, él jerárquicamente esté por encima por lo que este hecho no le da a irrespetar, sino que por el contrario, lo compromete a equivocarse menos en sus orientaciones y en su comportamiento como orientador del proceso de dirección. Según el autor antes mencionado cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación en grupo; mejores son las relaciones entre el clima del sistema I, estas serán menos buenas.

1.3.2.2. Factores del clima organizacional

Toda organización y especialmente las educativas necesitan de un clima apto, confortable que asegure el bienestar de los que allí interactúan. El clima escolar según Ruiz (2002), hace referencia a la calidad ambiental dentro de la organización y sería un compuesto de cuatro elementos: su ecología (aspectos físicos y materiales) su medio (dimensión social, características del individuo en el aula, su sistema social (relaciones de personas o grupos de su cultura y el aspecto social (interesada en los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas). Es decir existe un clima social que se refiere a las relaciones interpersonales entre

profesores y directivos, directivos y personal no docente, alumnos, padres y representantes, entre otros.

Por su parte, señala Gairin (2002), que una primera aproximación al cual permitiría referenciar a la atmósfera institucional o ambiente que se percibe como consecuencia de la interacción de los diferentes componentes organizativos, en especial de las relaciones interpersonales. A esta idea ocurre el citado autor a definir el clima como el ambiente de una institución educativa determinada por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante a su vez de distintos productos educativos.

1.3.2.3. Características de la organización escolar

Para Gibson (2001), el clima organizacional es el resultado de la interacción de la conducta de las personas, los grupos, conflictos y los estilos de liderazgo, estructura de la organización, comunicación al igual que, todas aquellas características o aspectos que forman el ambiente de la organización; es decir, de la personalidad que tienen cada uno de ellos.

Sobre la base de las ideas expuestas, los factores del Clima Organizacional de acuerdo a Goncalves (2006), dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros; este clima induce determinados comportamientos en los individuos, e inciden en la organización, de tal modo, destaca los siguientes factores:

a) Condiciones de Trabajo

En todo sitio de trabajo están presentes las condiciones de trabajo, las cuales en ocasiones no son las más apropiadas para el rendimiento de los individuos. En algunos casos, dichas condiciones no se adaptan al tipo de labores realizadas por cada individuo, lo cual, afecta el desarrollo de

las actividades laborales. Las condiciones de trabajo son todos los factores ambientales que facilitan o no la ejecución de las labores del empleado, destacando que las condiciones de trabajo no son más que los elementos presentes en el área de trabajo.

➤ **Condiciones físicas de trabajo**

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde un estar situado a la salida de una fábrica hasta la ubicación y diseño del edificio, sin mencionar otros como la iluminación, el ruido que llegan hasta el lugar de cada empleado. Además de estudiar el diseño del lugar de trabajo, los psicólogos industriales han efectuado amplias investigaciones sobre determinados factores determinantes del clima como lo son: iluminación, ruido, calor, música, temperatura y humedad.

➤ **Iluminación**

La calidad del trabajo disminuye cuando no hay una buena iluminación o iluminación defectuosa, sobre todo cuando deben hacerse operaciones de mucho cuidado, originando que la persona que realiza el trabajo sufra de trastornos visuales. Al abordar el tema de iluminación, en esta investigación, es preciso atender varios factores muy importantes: intensidad y distribución del resplandor así como la naturaleza de la fuente luminosa.

La intensidad o grado de brillantez, deberá depender de la tarea a realizar, por ejemplo una secretaria deberá tener una intensidad de luz, la cual, facilite la visión para leer o para escribir, a diferencia de un fotógrafo, quien necesita un cuarto oscuro para revelar las fotos. Otro factor, es la distribución de la luz en la sala o el área de trabajo. Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual, de tal manera que se pueda evitar la fatiga ocular.

Agregando otro factor que reduce la agudeza visual y ocasiona fatiga, es el resplandor, que se debe a una luz de mayor intensidad que es diferente a la que está acostumbrado el ojo, el resplandor no solo ocasiona fatiga visual si no también disminución visual, que a su vez ocasiona el cansancio visual, que de no solucionarse la situación produce dolores de cabeza.

➤ **Ruido**

En lugares como la calle la oficina, en el aula, se puede sentir la contaminación sonora que es aquella producida por el ruido, dificultando impartir el proceso enseñanza aprendizaje de manera efectiva. En todo ambiente, el ruido altera los nervios, impide conciliar el sueño y produce problemas físicos como la sordera. La unidad básica para medir el ruido es el decibel. Desde el punto de vista psicológico, es una medida de intensidad subjetiva de sonido, cero decibeles es el umbral auditivo, es decir, el sonido más débil que percibe el oído humano. La intensidad del ruido por tiempo prolongado puede dañar el oído y por ende el individuo ira perdiendo la concentración en la capacidad de análisis, resolución de problemas, y lo más importante la audición.

➤ **Música**

En la actualidad, se advierte que, son muchas las oficinas en las cuales instalan música de fondo; lo mismo que ocurre con el calor, se ha cosechado la hipótesis exagerada sobre el efecto que la música ejerce sobre la producción al igual que la satisfacción de los trabajadores. Se afirma que se ven más felices, ponen más de su empeño en sus labores, faltan menos y están menos cansados al final de la jornada.

➤ **Temperatura y humedad**

Con respecto a los efectos de la temperatura como también la humedad estas varían de acuerdo al estado de ánimo, la capacidad de trabajo e

incluso el bienestar físico y mental. El estado del tiempo, al igual que la temperatura afecta en forma diferente; hay quienes se sienten más contentos, dinámicos, activos, cuando hace frío, otros prefieren el calor. Algunos muestran profunda depresión cuando llueve durante varios días, otros apenas se percatan del mal tiempo.

➤ **Ventilación**

Todo establecimiento, taller o local de trabajo de cualquier naturaleza, deberá tener un volumen de aire, no inferior a los metros cúbicos por persona y una altura mínima de dos metros con sesenta centímetros. Visto de este modo, todos los factores antes mencionados, se relacionan con un ambiente laboral necesario para que la alta dirección logre contribuir a que conjuntamente con su personal alcancen los objetivos planteados.

b) Motivación

La motivación es considerada como un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. En la medida que los administradores descubren que mueven a las personas que trabajan para ellos, en esa medida pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a sus expectativas y deseos, obteniendo mejores resultados. Por su parte, Daft y Marcic (2005: 144), definen la motivación al logro como “el seguimiento, dirección y persistencia de un comportamiento”. Es decir, las fuerzas internas o externas de una persona que le dan lugar entusiasmo y persistencia para seguir un cierto curso de acción. Plantean estos mismos autores que la motivación de los incide directamente en la productividad, ya que parte del trabajo de un gerente o administrador es canalizar la motivación hacia el logro de las metas organizacionales.

Similarmente, Robbins y Coulter (2005: 392), señalan que la motivación de logro “se refiere al proceso responsable del deseo de un individuo en realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales,

condicionado por la capacidad de satisfacer alguna necesidad individual” igualmente destacan que “está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”; igualmente señalan, que es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Es necesario aclarar, que se hablan del logro de objetivos organizacionales, porque el enfoque de la investigación está inmerso en el puesto de trabajo. Por consiguiente, un motivo de logro, es aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico provocado por factores internos y externos. Es decir, el elemento esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso para lograr los objetivos organizacionales.

Por su parte, Chiavenato (2008), afirma que la motivación al logro es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Asimismo, destaca que si un mínimo de motivación de conocimiento es imposible comprender el comportamiento de las personas, ya que cada persona es diferente, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento, al igual que los valores sociales, así mismo, la capacidad individual también es diferente. Por otro lado, destaca que la motivación se refiere, en general a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas.

c) Comunicación

Esta puede ser considerada como un proceso personal, ya que implica la transferencia de información que se relaciona con el comportamiento y es esencial en cualquier actividad que se realiza dentro de la organización, por lo tanto, tiene que ver en su totalidad, con las relaciones entre los individuos. Por su parte, Pascuali (2004: 43), plantea que esta implica el cumplimiento de reglas normas, políticas al igual que lineamientos

indispensables para la obtención de un ambiente de armonía y estabilidad, que permita el trabajo en grupo.

Para León (2005: 56) “es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de información, ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores”. Al respecto, la estrategia de comunicación debe llevar a una situación de ganar- ganar, en la que se logra una alta confianza e igualmente la cooperación del personal, lo cual implica una acción de escuchar en forma empática, lo que el personal tenga que decir.

En el campo de la gerencia educativa, las habilidades comunicativas constituyen una de las competencias más importantes, por cuanto, el personal debe mantenerse en constante intercambio de la información, por lo tanto, no queda duda que la comunicación es un proceso indispensable el manejo y eficiencia gerencial. Todo gerente debe comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que esta implica. Al respecto, destaca Enebral (2004), la habilidad para comunicarse es esencial para el trato gerencial de los integrantes de la organización, lo que por cuanto la misma contribuye a la mejor ejecución de procesos, sustentados concretamente en competencias comunicacionales como conjuntos de características y rasgos subyacentes de una persona, que lo llevan a un desempeño eficiente o superior en un trabajo.

Tal como lo señala, Pascuali (2004: 56), la comunicación es una relación establecida entre dos o más personas, una puesta en común a través de un conjunto de señales las cuales tienen un significado o mensaje", por ello la comunicación ha constituido, es un elemento básico generador de la sociabilidad, es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Por consiguiente, las relaciones se establecen porque existe un acuerdo implícito o explícito sobre el objetivo de la relación el cual puede ser parcial o total, voluntario o producto de algún tipo de presión.

Por otro lado, la necesidad de la consecución de los objetivos, es lo que permite la continuación de las relaciones tanto a nivel personal como grupal o institucional. Las partes necesitan saber si se están acercando o alejando del objetivo, ponerse de acuerdo sobre las acciones que se han de tomar, conocer los resultados de las acciones llevadas a cabo, por ello, el mantenimiento de la relación conlleva un intercambio continuo de información entre las partes que conforman la relación.

En este sentido, las relaciones que se establecen dentro de una institución ocurren gracias a la comunicación. Porque ayuda a sus miembros a alcanzar metas personales y colectivas, coordina las actividades y genera cambios organizacionales, sobre todo como lo afirman Ivancevich, Konopaske y Matterson (2006) la comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos al mismo tiempo que enfrenten sus dificultades.

De ahí que también se afirme que la comunicación es el instrumento que permite la movilidad del grupo hacia la consecución de las metas y de los objetivos, por consiguiente, es necesario que en el seno de cada institución se establezcan procesos comunicativos directos y personales donde todos los actores escolares tengan la oportunidad de verse, compartir ideas, opiniones y soluciones.

d) Conflicto

El conflicto, es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos; como premisa, puede decirse, que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual la obligación como dirigentes aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren. Según Chiavenato (2008), el conflicto se define como la oposición entre fuerzas aparente o evidentemente

incompatibles. Puede haber un conflicto interno o psicológico entre impulsos instintivos (libidinales y agresivos, por ejemplo) o entre estructuras (yo y ello, por ejemplo).

Del mismo modo, destaca el autor citado, que la idea de que todo conflicto psicológico es neurótico no forma parte de la teoría psicoanalítica; los conflictos son neuróticos sólo si una parte es inconsciente y/o son resueltos por el uso de defensas, salvo la sublimación. Asimismo, es visto como la forma de interacción en que las personas (individual o grupalmente) se perciben a sí mismas como envueltas en una lucha por los recursos o valores sociales escasos.

Según Carpio (2006: 112), el conflicto puede verse “como una expresión natural y diferente de una sociedad en su lucha por la justicia y su propia auto determinación.” Si se maneja de una forma no violenta es una fuente positiva de inmensa creatividad y progreso. En otras palabras, no es más que un aspecto intrínseco e inevitable del cambio social, porque es una expresión heterogénea de intereses, valores, necesidades al igual que de creencias que dan lugar a nuevas ideas producidas por la presión de ese cambio social.

Las situaciones conflictivas, pueden ser vistas como parte inevitable de la vida, para Daft y Marcic (2005: 137), pueden considerarse un desafío del que se desprenden formas positivas, constructivas y hasta para abordar las desavenencias. Estos choques o disputas,... se pueden abordar mediante fórmulas de mediación para llegar a alcanzar puntos de acuerdo. El conflicto es inherente a la vida de todo individuo y es parte inevitable de la naturaleza humana. Representa el lado contrario de la cooperación. Por su parte Chiavenato (2008) afirma:

El conflicto ocurre cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus propios objetivos, que están relacionados con los de otra parte la cual interfiere con la que está tratando de alcanzar sus objetivos. De modo que el conflicto es mucho más que

un simple desacuerdo o desavenencia, es una interferencia, activa o pasiva, más deliberada que tiene el propósito de bloquear el intento de la otra parte por alcanzar sus objetivos. p (521).

Generalmente, al hablar de conflicto, esta premisa se percibe como un elemento negativo por las consecuencias que genera el mismo en la organización, por lo que Robbins y Coulter, (2005: 239), opinan que un conflicto significa un colapso en los mecanismos decisorios normales, en virtud del cual un individuo o grupo experimenta dificultades en la escogencia de una alternativa de acción. Es entonces, cuando, conceptualizan que el manejo del conflicto “son las acciones que hacen frente a evitar conflictos entre personas o grupos”.

De la misma forma, Hellriegel y Slocum (2004:148), opinan, que “es el esfuerzo por influir en la persona para evitar enfrentamientos o interacciones de grupos que dificulta la consecución de metas organizacionales”. Estos autores destacan que una de las maneras para identificar conflictos comunes están: la insatisfacción de necesidades personales, el poder se encuentra distribuido en forma equitativa, la comunicación es ineficaz e inexistente, los valores o prioridades difieren, existen diferencias en la manera de percibir una situación, los enfoques para la enseñanza o las personalidades difieren.

Al respecto, Castillo (2005: 67), considera que la naturaleza de los conflictos radica en la fuerza motivacional. Se dice que una persona que tiene dos o más esquemas motivacionales intensos que no pueden ser satisfechos al mismo tiempo, tiene un conflicto, por lo tanto el conflicto es “una situación de elección o de decisión en lo cual las necesidades, objetivos o métodos para lograrlos son incompatibles”. Dentro de este contexto, es necesario destacar la necesidad de entender que las situaciones de conflicto que se tejen entre los sujetos de la acción social, deben convertirse en experiencias de aprendizaje para el conjunto de la comunidad educativa, lo cual incidirá en la transformación institucional.

Por ello, es indispensable que el gerente educativo este muy atento del clima que predomina en la institución, a fin de optimizar las buenas interacciones entre el personal, del trato con los representantes, y especialmente con el alumnado. En tal sentido, el gerente debe propiciar las condiciones necesarias para que fluyan las buenas relaciones interpersonales en la organización, generando soluciones equilibradas para los implicados en una disputa, ya que una actitud negativa podría acarrear consecuencias negativas irreparables tanto para la institución como en el desempeño del personal.

De tal modo, el comportamiento de los miembros de una organización es causado parcialmente por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben, también por sus informaciones, percepciones valores y capacidades. La reacción de una persona ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene de ésta, por consiguiente, si la realidad influye sobre la percepción, es ella la que determina el tipo de comportamiento que el conglomerado de una organización adoptara.

1.3.3. Marco conceptual

ACCIÓN DE DIRECCIÓN.

Es una función administrativa en la que se pone de manifiesto a plenitud la interacción humana, o sea que el administrador se relaciona con sus trabajadores para ejercer su autoridad a través de una serie de técnicas e instrumentos que son inherentes a quien ostenta un cargo directivo o jerárquico. SOVERO, F. (2001: 09).

ACCIÓN DE CONTROL.

Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. CALERO, M. (1999:229).

CLIMA ORGANIZACIONAL.

Es el ambiente que se tiene en la institución, a partir de las relaciones cotidianas entre sus miembros. Es la percepción común de un sistema de valores que comparte todos los miembros de la escuela y que distinguen a una organización de otra. CRISOLOGO, A. (1999: 71).

CAPACIDAD CON EL GRUPO HUMANO.

Habilidad del Director de la Institución Educativa para la selección, designación del personal docente así como de velar por su capacitación y actualización. (ETKIN, J. (1999).

CAPACIDAD DIRECTIVA.

Disposición del Director de la Institución Educativa para conducir la institución educativa, teniendo en cuenta la normatividad, la orientación técnica y la asignación de recursos para que a nivel de base puedan desarrollarse todas las actividades con la seriedad y eficacia necesarias. (AL VARADO, O: 2004).

DIRECTOR.

Es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. (LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044: 2004).

GESTIÓN.

Aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. (ALVARADO, O: 1999).

GESTIÓN EDUCATIVA.

Conjunto articulado de acciones de conducción de la Institución Educativa a ser llevado a cabo con el fin de lograr los objetivos previstos en el PEI. (GALLEGOS, V: 1996).

INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación de servicio. Puede ser pública o privada. Su finalidad es el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus alumnos. El proyecto educativo institucional orienta su gestión. (LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044: 2004).

LÍDER.

Es guiar, conducir, dirigir, anticiparse por las funciones de ideas, del carácter, talento, voluntad y habilidades administrativas. Si el directivo guía a su subalterno solo basado en normas, reglas o por la autoridad que le da la organización formal, no logrará que este trabaje al máximo de sus capacidades. El líder influye sobre las personas por medio de la persuasión, la exhortación, la evaluación, la sugestión, la demostración de una devoción sincera hacia alguna meta. ALVARADO O. (1999:1 08).

LIDERAZGO.

Se relaciona fundamentalmente con las habilidades de la persona, sus capacidades y su grado de influencia motivado en otros. ESCOBAR y MESA. (2000).

PROCESO DE GESTIÓN.

Está referido a la mejora en la selección, control y evaluación del personal, al aspecto presupuesta! y la adquisición de materiales. GIBSON, J. IVANCEVICH, J. DONELLI T. (2001).

1.4. Formulación del problema

¿Cómo influye el Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel Secundario de la I.E. “Sagrado Corazón” en el año 2017?

1.5. Justificación del estudio

Esta investigación tiene por finalidad determinar la Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017 y se justifica por las siguientes razones:

Es favorable, porque la influencia repercute en forma directa en los miembros de la comunidad educativa que son los principales beneficiarios y que su buena práctica tiene vinculación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes y la mejora en el desempeño de los docentes. Así mismo por el impacto final en la actitud, aptitud y emociones de los directivos, docentes y estudiantes, por la forma como afecta el buen o mal clima organizacional de la institución.

Es operativa porque ayudará a diseñar estrategias que optimicen el fortalecimiento del clima organizacional en la Institución Educativa.

Es pedagógica porque habrá un cambio positivo en toda la comunidad educativa orientándolos hacia mejoras en las diferentes competencias que favorezcan la misión y la visión organizacional.

Relevancia social: Es de relevancia porque todos los miembros de la comunidad educativa desarrollarán competencias que brinden un servicio de calidad, entonces estaremos garantizando un futuro mejor para todos los miembros de la nación.

En lo teórico: es importante porque contribuye en profundizar en las teorías sobre el liderazgo directivo en el clima organizacional, además de los trabajos de investigación encontrados como sustento científico.

En lo práctico: ayudará a otros trabajos de investigación como un sustento para el desarrollo de competencias y mejorar el clima organizacional en la Institución Educativa.

Además será de utilidad para otros investigadores que se interesen en los temas de Liderazgo Directivo y el clima organizacional.

1.6. Hipótesis

Existe influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar la influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa “Sagrado Corazón” en el año 2017.

1.7.2. Objetivos específicos

- Identificar el Liderazgo Directivo de la Institución Educativa “Sagrado Corazón” en el año 2017.
- Evaluar el Clima Organizacional en los docentes del nivel Secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017.
- Establecer el nivel de influencia del Liderazgo directivo en el Clima Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017.

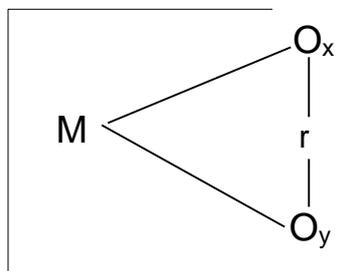
II. MÉTODO

2. Diseño de investigación

2.1. Tipo de investigación

El estudio pertenece al tipo descriptivo correlacional. Es de tipo descriptivo porque se medirá de manera independiente a las variables: Liderazgo Directivo y su influencia en el Clima Organizacional de la Institución Educativa Sagrado Corazón – 2017 es decir, primero se medirá cada variable en forma independiente y después se medirá y analizara la relación entre las variables en estudio. (Choez, López 2011)

El diseño es del tipo No Experimental-Correlacional. El esquema del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M : Es la Muestra de estudio

O_x : Observación de la variable independiente (Liderazgo directivo)

r : Posible influencia entre las variables.

O_y : Observación de la variable dependiente (Clima organizacional)

2.2. Variables

Variable Independiente: LIDERAZGO DIRECTIVO

Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1. Operacionalización de Variables

Operacionalización de variables

Variabes	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición Tipo Likert
Independiente: Liderazgo directivo.	Es el arte o el proceso para influir sobre las personas, para que se esfuercen voluntaria y satisfactoriamente a lograr las metas del grupo. Robbins (2004)	Representa para la presente investigación, el proceso de influir por medio de la motivación y el entusiasmo impreso por el líder a sus seguidores, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. Será medido a través de un cuestionario con las dimensiones e indicadores presentados en el siguiente cuadro de Operacionalización.	Estilos de liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Autocrático - Democrático - Liberal - Situacional - Transaccional - Transformacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Algunas veces. - Casi nunca - Nunca
			Competencias del liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicacional - Orientadora - Integradora - Analítica - Estimuladora 	
Dependiente: Clima organizacional	Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, es decir, como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. Goncalves (2006).	Puede verse como la configuración de las características de una institución que influyen en el comportamiento de sus miembros. Será medida a través de un cuestionario con las dimensiones e indicadores presentados en el cuadro de Operacionalización.	Tipo de clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Autoritario - Autoritario Paternalista - Participativo Consultivo - Participativo en grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - Algunas veces. - Casi nunca - Nunca
			Factores del clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de trabajo - Motivación - Comunicación - Conflicto 	

Fuente: Creación propia

2.3. Población y muestra

2.4.1. Población

La población del presente estudio estuvo conformado por todos los docentes de la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017, que hacen un total de aproximadamente 100 docentes.

2.4.2. Muestra

No se seleccionó muestra alguna, para no afectar la validez de los resultados. Por lo tanto, para el presente estudio se consideró al total de los directivos y docentes de educación secundaria que suman 100 docentes, que es el total de la población.

2.4. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Procedimientos

La recolección de datos se realizó teniendo en cuenta los siguientes procedimientos:

- Solicitud de autorización a la directora de la Institución Educativa “Sagrado Corazón”.
- Las unidades de análisis fueron los docentes de la Institución Educativa “Sagrado Corazón” del nivel secundario.
- La información se recolectó durante dos meses aproximadamente en turnos de mañana y tarde.
- La duración aproximada de la aplicación del cuestionario fue de 20 minutos.
- Terminada la recolección de datos se procedió a la sistematización de la información teniendo en cuenta la animidad y confidencialidad de los mismos.
- Finalizada el análisis e interpretación de los datos se eliminó los instrumentos de recolección de datos.

2.4.2. Técnica

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta y su instrumento fue el cuestionario, la fuente de recolección de datos fueron primarios obtenidos directamente de la realidad. (Ávila, R. B. 1998)

2.4.3. Instrumento

El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario que contuvo preguntas cerradas, el que fue sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, obteniendo 94% de validez y 80.3% de confiabilidad.

2.5. Métodos de análisis de datos

En el presente estudio se utilizará la técnica de análisis e interpretación de la información, el análisis descriptivo, frecuencia, promedio, porcentajes, el análisis inferencial para la prueba de hipótesis, se utilizará la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi cuadrado (X^2), con $X=0.05$ y nivel de confianza de = 95%

2.6. Aspectos éticos

Se guardará absoluta reserva sobre las opiniones de los docentes, estas será en forma anónima y respetando los derechos humanos.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción

En el estudio descriptivo “Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en los Docentes del Nivel Secundario en la Institución Educativa Sagrado Corazón, Iquitos 2017”. Se trabajó, con una muestra de 105 entre directivos y docentes, obteniendo información con los instrumentos de recolección de datos, aplicados al grupo que representa la muestra, cuyos resultados se detallan a continuación.

3.1.1. Diagnóstico del Liderazgo Directivo en la Institución Educativa
 “Sagrado Corazon-2017”.

TABLA N° 01

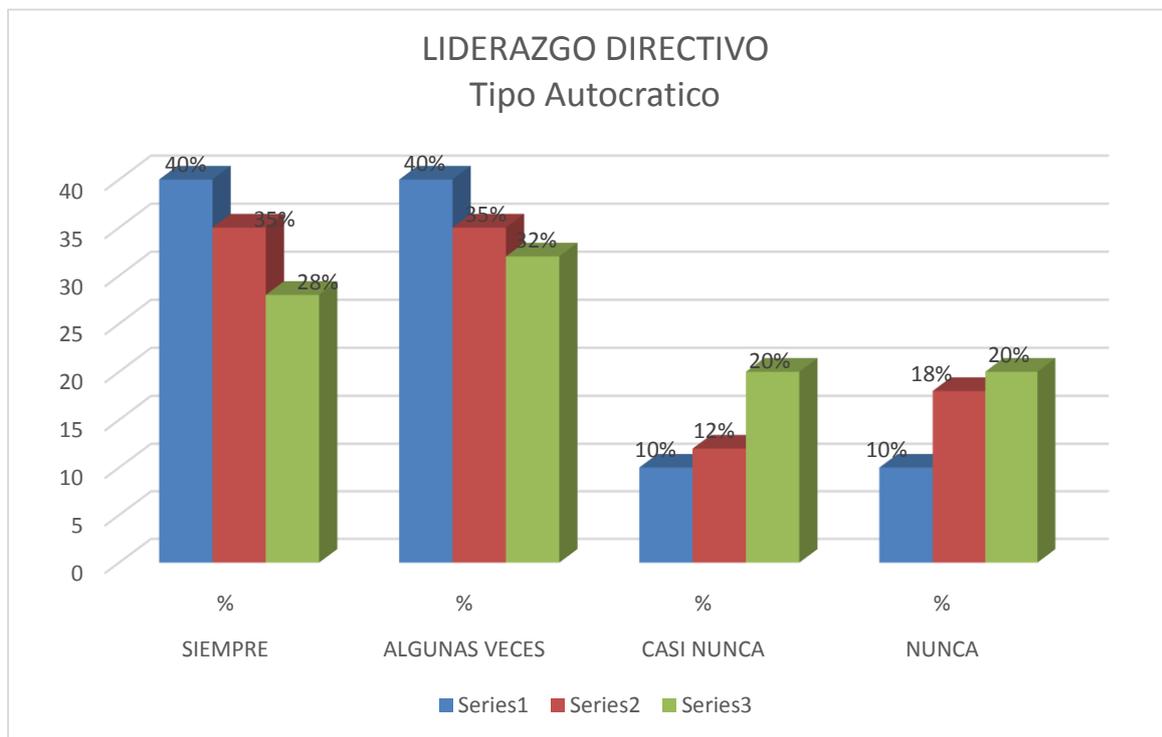
Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo autocrático en la
 Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

TIPO DE LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICADORES		INDICES								TOTAL	
			SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
AUTOCRÁTICO		Da orientaciones al asignarle alguna tarea administrativa específica, sin motivarlo para ello.	40	40	40	40	10	10	10	10	100	100
		Da órdenes de manera autoritaria para que se cumplan las metas establecidas en la organización.	35	35	35	35	12	12	18	18	100	100
		Ejerce el control de manera individual sobre los objetivos que se van a alcanzar sin tomar en cuenta al personal.	28	28	32	32	20	20	20	20	100	100
		PROMEDIO (\bar{x})	34	34	36	36	14	14	16	16	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 01

Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo autocrático en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 01 y gráfico N° 01 se observa la Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Autocrático en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere al Liderazgo Autocrático. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 34 docentes (34%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de Liderazgo Autocrático en los directivos, predominando 40 docentes (40%) la variable: Da orientaciones al asignarle alguna tarea administrativa específica, sin motivarlo para ello. 36 docentes (36%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de Liderazgo Autocrático, predominando 40 docentes (40%) la variable: Da orientaciones al asignarle alguna tarea administrativa específica, sin motivarlo para ello. 14 docentes (14%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de Liderazgo Autocrático en los directivos, predominando 20 docentes (20%) la variable: Ejerce el control de manera individual sobre los objetivos que se van a alcanzar sin tomar en cuenta al personal. 16 docentes (16%) manifestaron que nunca se manifiesta el tipo de Liderazgo Autocrático en los directivos,

predominando 20 docentes (20%) la variable Ejerce el control de manera individual sobre los objetivos que se van a alcanzar sin tomar en cuenta al personal, lo que permite concluir que el Liderazgo AUTOCRATICO siempre se manifiesta en los directivos de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017

TABLA N° 02

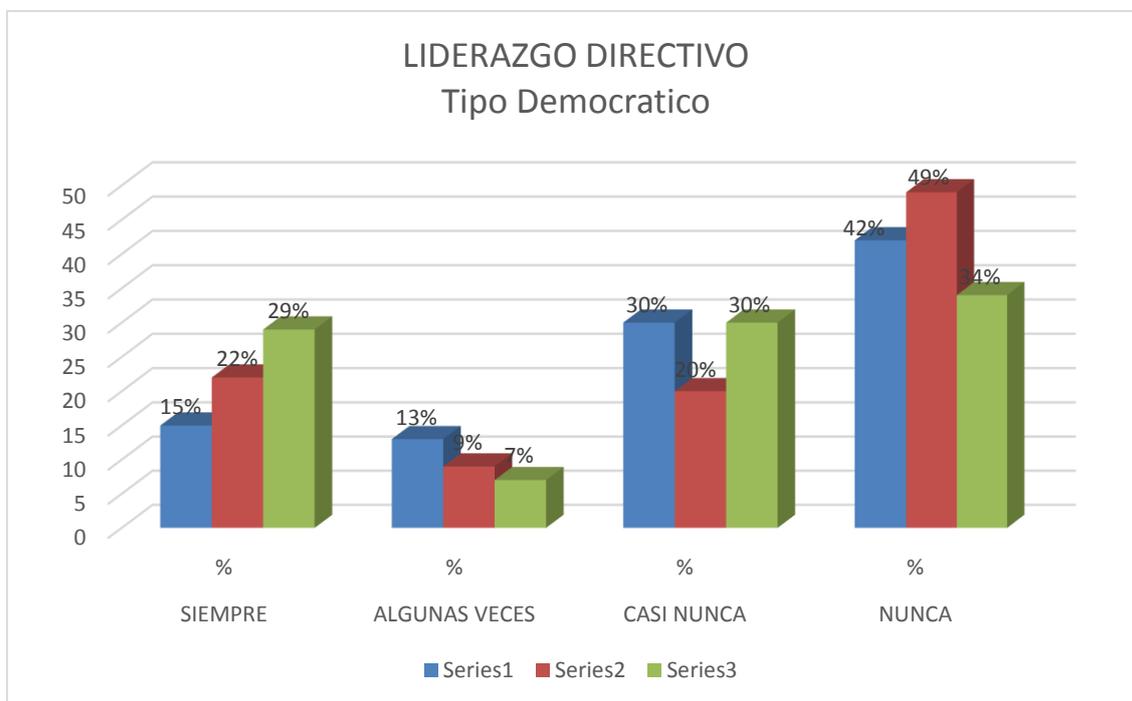
Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Democrático en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

TIPO DE LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
DEMOCRATICO	Inspira al personal para cumplir con el deber.	15	15	13	13	30	30	42	42	100	100
	Respeto las iniciativas del personal al proponer un cambio de estrategia en la planificación.	22	22	9	9	20	20	49	49	100	100
	Establece directrices organizacionales que genere las buenas relaciones interpersonales.	29	29	7	7	30	30	34	34	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	22	22	9	9	27	27	42	42	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 02

Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Democrático en la Institución Educativa "Sagrado corazón"-2017



En la tabla N° 02 se observa la Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Democrático en la Institución Educativa "Sagrado Corazón"-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere al Liderazgo Democrático. El promedio (\bar{x}) de 100 encuestados (100%), 22 docentes (22%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de Liderazgo Democrático en los directivos, predominando 29 docentes (29%) la variable: Establece directrices organizacionales que genere las buenas relaciones interpersonales. 9 docentes (9%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de Liderazgo Democrático, predominando 13 docentes (13%) la variable: Inspira al personal para cumplir con el deber. 27 docentes (27%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de Liderazgo Democrático en los directivos, predominando 30 docentes (30%) la variable: Establece directrices organizacionales que genere las buenas relaciones interpersonales. 42 docentes (42%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de Liderazgo Autocrático en los directivos,

predominando 49 docentes (49%) la variable: Respeta las iniciativas del personal al proponer un cambio de estrategia en la planificación, lo que permite concluir que el Liderazgo NUNCA se manifiesta en los directivos de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017.

TABLA N° 03

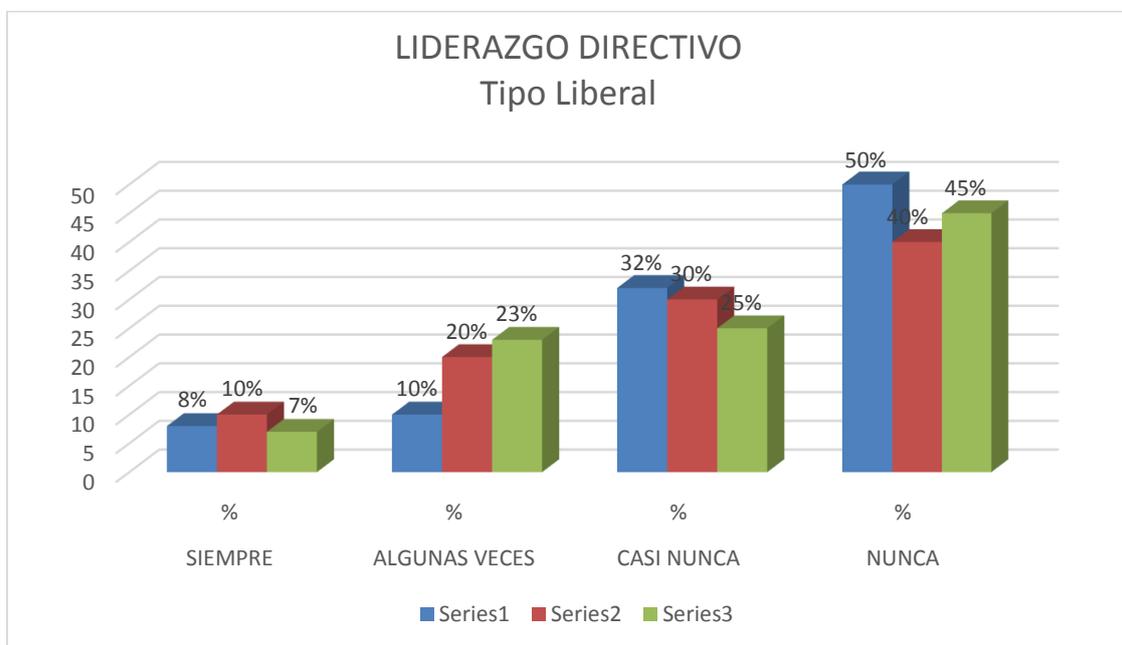
Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Liberal en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

TIPO DE LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
LIBERAL	Evade los problemas de la institución dejando que estos se agraven.	8	8	10	10	32	32	50	50	100	100
	Es paciente en las gestiones pertinentes a los asuntos administrativos.	10	10	20	20	30	30	40	40	100	100
	Estimula al personal para asumir los cambios que se están promoviendo en el sistema educativo sin que se analicen los pros y contras de los mismos.	7	7	23	23	25	25	45	45	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	8	8	18	18	29	29	45	45	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 03

Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Liberal en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 03 y gráfico N° 03 se observa la Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Liberal en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere al Liderazgo LIBERAL. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 8 docentes (8%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de Liderazgo LIBERAL en los directivos, predominando 10 docentes (10%) la variable: Es paciente en las gestiones pertinentes a los asuntos administrativos. 18 docentes (18%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de Liderazgo LIBERAL, predominando 23 docentes (23%) la variable: Estimula al personal para asumir los cambios que se están promoviendo en el sistema educativo sin que se analicen los pros y contras de los mismos. 29 docentes (29%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de Liderazgo LIBERAL en los directivos, predominando 32 docentes (32%) la variable: Evade los problemas de la institución dejando que estos se agraven. 45 docentes (45%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de

Liderazgo LIBERAL en los directivos, predominando 50 docentes (50%) la variable: Evade los problemas de la institución dejando que estos se agraven, lo que permite concluir que el Liderazgo LIBERAL NUNCA se manifiesta en los directivos de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017.

TABLA N° 04

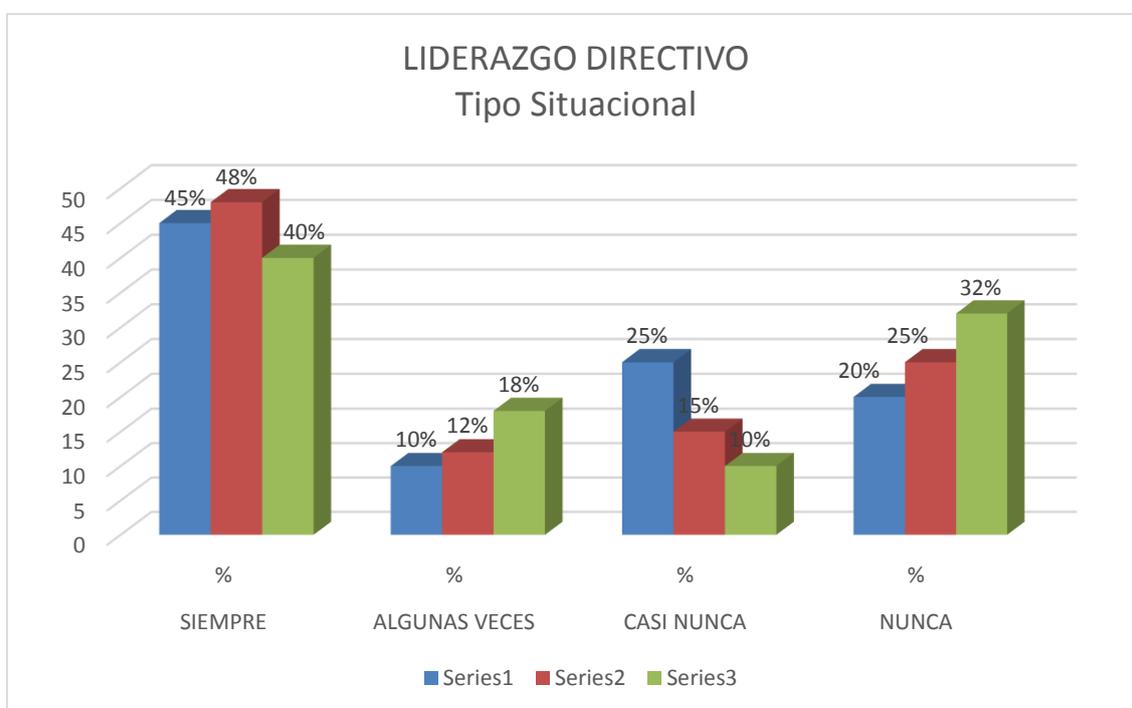
Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Situacional en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

TIPO DE LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
SITUACIONAL	Resuelve de inmediato situaciones problemáticas que ameriten pronta solución.	45	45	10	10	25	25	20	20	100	100
	Implementa estrategias con el equipo docente para el logro de metas institucionales.	48	48	12	12	15	15	25	25	100	100
	Unifica criterios de acción de manera conjunta con el personal.	40	40	18	18	10	10	32	32	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	44	44	13	13	17	17	26	26	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 04

Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Situacional en la Institución Educativa "Sagrado corazón"-2017



En la tabla N° 04 y gráfico N° 04 se observa Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Situacional en la Institución Educativa "Sagrado Corazón"-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere al Liderazgo SITUACIONAL. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 44 docentes (44%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de Liderazgo SITUACIONAL en los directivos, predominando 48 docentes (48%) la variable: Implementa estrategias con el equipo docente para el logro de metas institucionales. 13 docentes (13%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de Liderazgo SITUACIONAL, predominando 18 docentes (18%) la variable: Unifica criterios de acción de manera conjunta con el personal. 17 docentes (17%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de Liderazgo SITUACIONAL en los directivos, predominando 25 docentes (25%) la variable: Resuelve de inmediato situaciones problemáticas que ameriten pronta solución. 26 docentes (26%) manifestaron que NUNCA

se manifiesta el tipo de Liderazgo SITUACIONAL en los directivos, predominando 32 docentes (32%) la variable: Unifica criterios de acción de manera conjunta con el personal., lo que permite concluir que el Liderazgo SITUACIONAL siempre se manifiesta en los directivos de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017.

TABLA N° 05

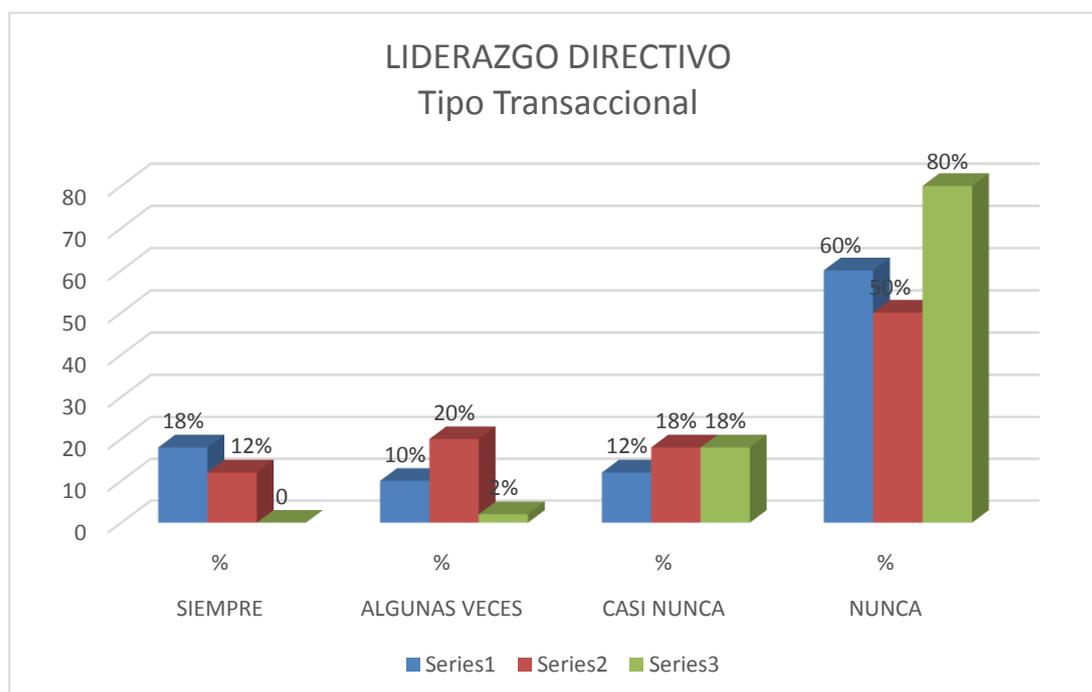
Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

TIPO DE LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
TRANSACCIONAL	Identifica las necesidades del personal de manera que pueda cumplir los objetivos de la organización.	18	18	10	10	12	12	60	60	100	100
	Inspira al personal a trascender sus propios intereses por el bien de la organización.	12	12	20	20	18	18	50	50	100	100
	Motiva al personal por medio de la compensación por su alto desempeño.	0	0	2	2	18	18	80	80	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	10	10	11	11	16	16	63	63	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 05

Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 05 y gráfico N° 05 se observa la Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Transaccional en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere al Liderazgo SITUACIONAL. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 10 docentes (10%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de Liderazgo TRANSACCIONAL en los directivos, predominando 18 docentes (18%) la variable: Identifica las necesidades del personal de manera que pueda cumplir los objetivos de la organización. 11 docentes (11%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de Liderazgo TRANSACCIONAL, predominando 20 docentes (20%) la variable: Inspira al personal a trascender sus propios intereses por el bien de la organización. 16 docentes (16%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de Liderazgo TRANSACCIONAL en los directivos, predominando 18 docentes (18%) la variable: Motiva al personal por medio de la compensación por su alto desempeño. 63 docentes (63%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de Liderazgo TRANSACCIONAL en los directivos, predominando 80 docentes (80%) la variable: Motiva al personal por medio de la compensación por su alto desempeño, lo que permite concluir que el Liderazgo TRANSACCIONAL NUNCA se manifiesta en los directivos de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017.

TABLA N° 06

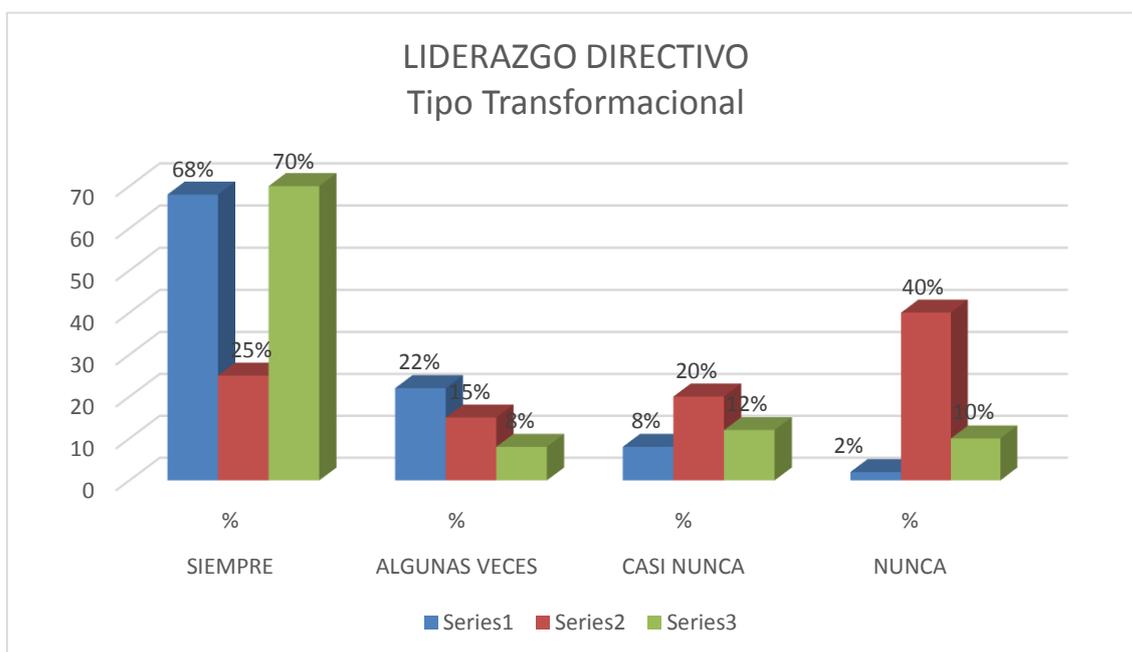
Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Transformacional de la
Institución Educativa "Sagrado corazón"-2017

TIPO DE LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
TRANSFORMACIONAL	Plantea la visión institucional de acuerdo a los cambios educativos.	68	68	22	22	8	8	2	2	100	100
	Acepta los errores como una forma creativa en la construcción de los conocimientos.	25	25	15	15	20	20	40	40	100	100
	Demuestra interés por buscar alternativas innovadoras para llevar a cabo los cambios que se propone en la organización.	70	70	8	8	12	12	10	10	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	55	55	15	15	13	13	17	17	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 06

Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Transformacional en la
Institución Educativa "Sagrado corazón"-2017



En la tabla N° 06 y gráfico N° 06 se observa la Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Liderazgo Transformacional en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere al Liderazgo TRANSFORMACIONAL. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 55 docentes (55%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de Liderazgo TRANSFORMACIONAL en los directivos, predominando 70 docentes (70%) la variable: Demuestra interés por buscar alternativas innovadoras para llevar a cabo los cambios que se propone en la organización. 15 docentes (15%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de Liderazgo TRANSFORMACIONAL, predominando 22 docentes (22%) la variable: Plantea la visión institucional de acuerdo a los cambios educativos. 13 docentes (13%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de Liderazgo TRANSFORMACIONAL en los directivos, predominando 20 docentes (20%) la variable: Acepta los errores como una forma creativa en la construcción de los conocimientos. 17 docentes (17%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de Liderazgo TRANSFORMACIONAL en los directivos, predominando 40 docentes (40%) la variable: Acepta los errores como una forma creativa en la construcción de los conocimientos, lo que permite concluir que el Liderazgo TRANSFORMACIONAL NUNCA se manifiesta en los directivos de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017.

TABLA N° 07

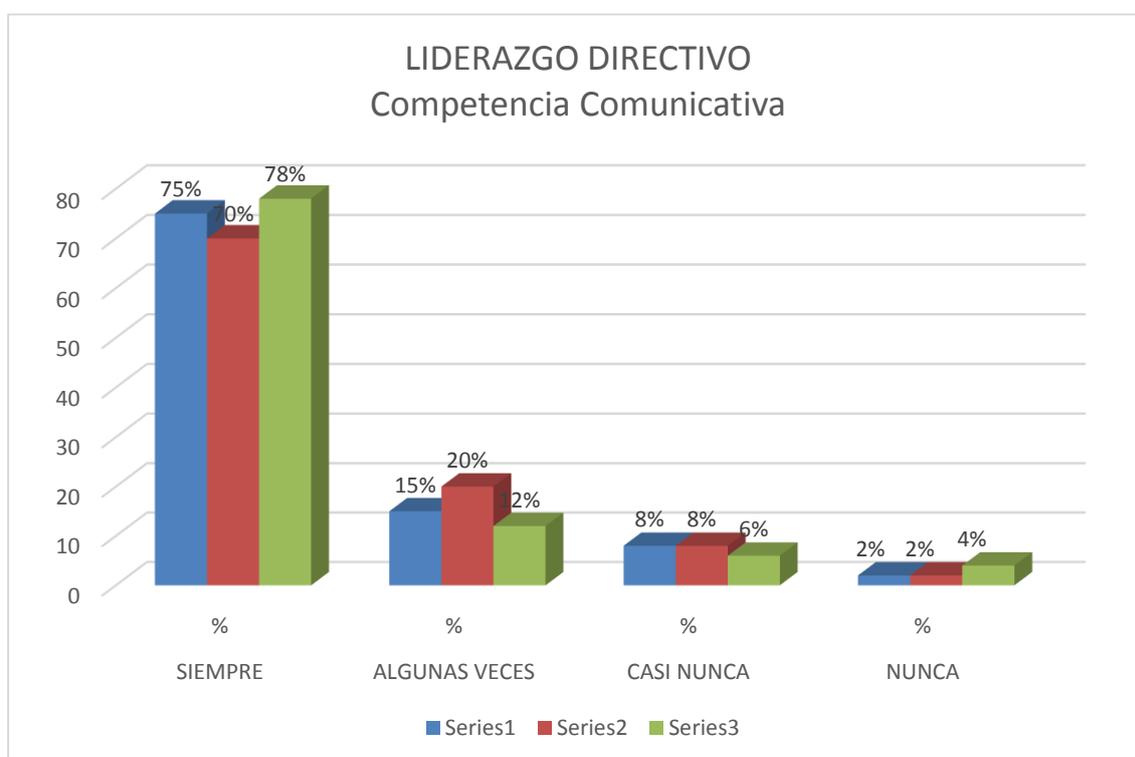
Liderazgo Directivo según el tipo de competencia comunicativa de la
Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

COMPETENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
COMPETENCIA COMUNICATIVA	Desarrolla capacidad comunicativa para tratar a las personas como condición indispensable para lograr el éxito en el buen funcionamiento de la organización.	75	75	15	15	8	8	2	2	100	100
	Utiliza la comunicación como ventaja para transmitir en forma rápida la información permitiendo al personal detectar cualquier duda.	70	70	20	20	8	8	2	2	100	100
	Utiliza cuidadosamente el manejo de los gestos a fin de evitar confusión de lo que desea comunicar.	78	78	12	12	6	6	4	4	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	74	74	16	16	7	7	3	3	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 07

Liderazgo Directivo según el tipo de competencia comunicativa en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 07 y gráfico N° 07 se observa la Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Competencia Comunicativa en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere a la competencia COMUNICATIVA. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 74 docentes (74%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de competencia COMUNICATIVA en los directivos, predominando 78 docentes (78%) la variable: Utiliza cuidadosamente el manejo de los gestos a fin de evitar confusión de lo que desea comunicar. 16 docentes (16%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de competencia COMUNICATIVA, predominando 20 docentes (20%) la variable: Utiliza la comunicación como ventaja para transmitir en forma rápida la información permitiendo al personal detectar cualquier duda. 7 docentes (7%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de competencia COMUNICATIVA en los directivos, predominando 8 docentes (8%) la variable: Desarrolla capacidad comunicativa para tratar a las personas como condición indispensable para lograr el éxito en el buen funcionamiento de la organización. 3 docentes (3%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de competencia COMUNICATIVA en los directivos, predominando 4 docentes (4%) la variable: Utiliza cuidadosamente el manejo de los gestos a fin de evitar confusión de lo que desea comunicar, lo que permite concluir que la competencia COMUNICATIVA SIEMPRE se manifiesta en los directivos de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017.

TABLA N° 08

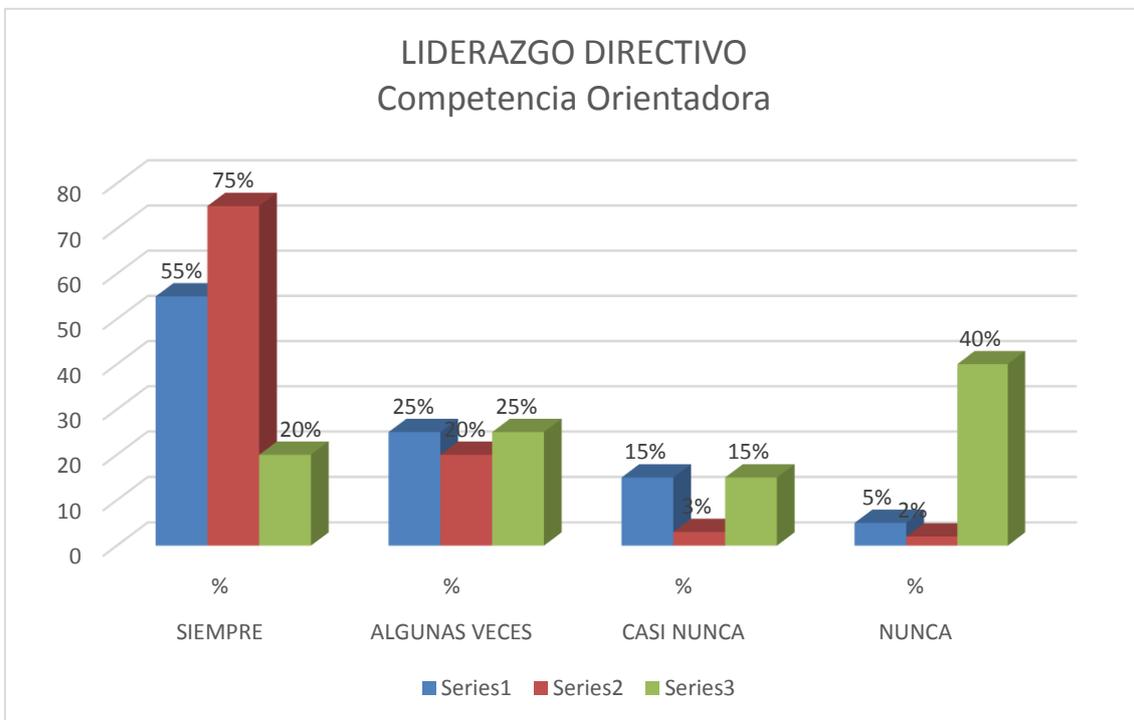
Liderazgo Directivo según el tipo de competencia orientadora de la
Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

COMPETENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
COMPETENCIA ORIENTADORA	Establece relaciones armónicas que faciliten las labores encomendadas al personal.	55	55	25	25	15	15	5	5	100	100
	Mantiene una actitud abierta al dialogo para atender las necesidades académicas del personal.	75	75	20	20	3	3	2	2	100	100
	Incentiva al personal para conseguir el apoyo incondicional a fin de lograr con efectividad los objetivos de la institución.	20	20	25	25	15	15	40	40	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	50	50	23	23	11	11	16	16	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 08

Liderazgo Directivo según el tipo de competencia orientadora en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 08 y gráfico N° 08 se observa la Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Competencia Orientadora en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere a la competencia ORIENTADORA. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 50 docentes (50%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de competencia ORIENTADORA en los directivos, predominando 75 docentes (75%) la variable: Mantiene una actitud abierta al dialogo para atender las necesidades académicas del personal. 23 docentes (23%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de competencia ORIENTADORA, predominando 25 docentes (25%) la variable: Establece relaciones armónicas que faciliten las labores encomendadas al personal. 11 docentes (11%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de competencia ORIENTADORA en los directivos, predominando 15 docentes (15%) la variable: Incentiva al personal para conseguir el apoyo incondicional a fin de lograr con efectividad los objetivos de la institución. 16 docentes (16%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de competencia ORIENTADORA en los directivos, predominando 40 docentes (40%) la variable: Incentiva al personal para conseguir el apoyo incondicional a fin de lograr con efectividad los objetivos de la institución, lo que permite concluir que la competencia ORIENTADORA SIEMPRE se manifiesta en los directivos de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017, debiendo continuar.

TABLA N° 09

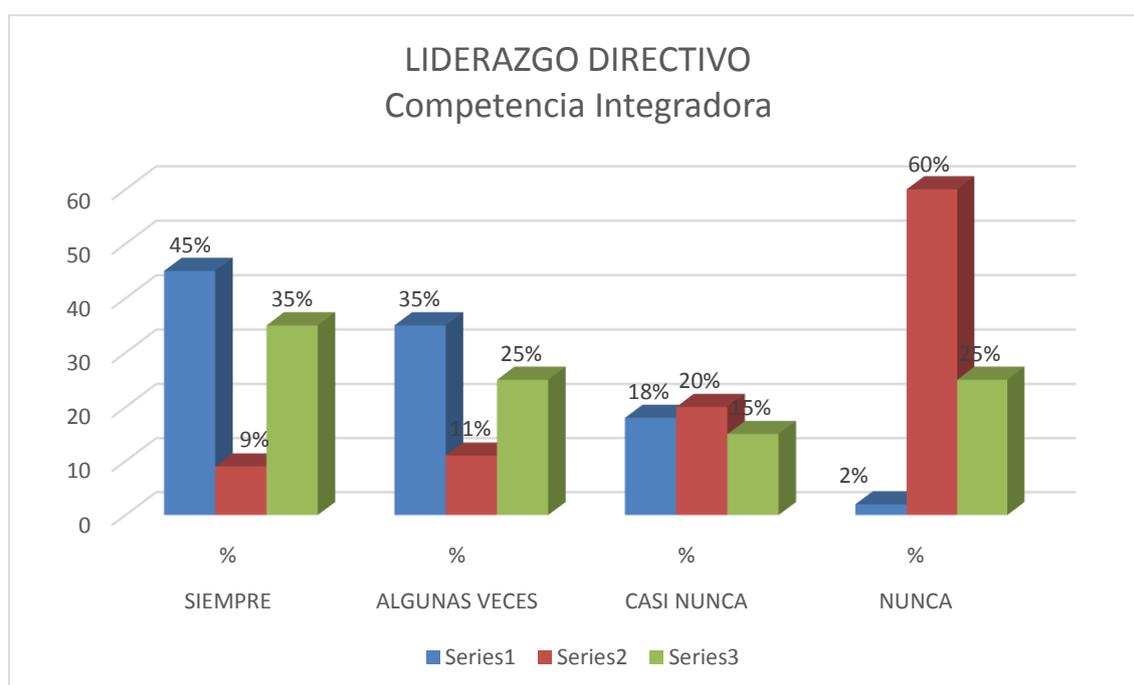
Liderazgo Directivo según el tipo de competencia integradora de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

COMPETENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
COMPETENCIA INTEGRADORA	Promueve estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad.	45	45	35	35	18	18	2	2	100	100
	Interviene en la conformación de equipos de trabajo para el logro de objetivos institucionales.	9	9	11	11	20	20	60	60	100	100
	Estimula al personal para que todos se integren en el cumplimiento de la misión institucional de la organización.	35	35	25	25	15	15	25	25	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	30	30	24	24	17	17	29	29	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 09

Liderazgo Directivo según el tipo de competencia integradora en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 09 y gráfico N° 09 se observa la Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Competencia Integradora en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere a la competencia INTEGRADORA. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 30 docentes (30%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de competencia INTEGRADORA en los directivos, predominando 45 docentes (45%) la variable: Promueve estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad. 24 docentes (24%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de competencia INTEGRADORA, predominando 35 docentes (35%) la variable: Promueve estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad. 17 docentes (17%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de competencia INTEGRADORA en los directivos, predominando 20 docentes (20%) la variable: Interviene en la conformación de equipos de trabajo para el logro de objetivos institucionales. 29 docentes (29%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de competencia INTEGRADORA en los directivos, predominando 60 docentes (60%) la variable: Interviene en la conformación de equipos de trabajo para el logro de objetivos institucionales., lo que permite concluir que la competencia INTEGRADORA SIEMPRE se manifiesta en los directivos de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017, debiendo continuar.

TABLA N° 10

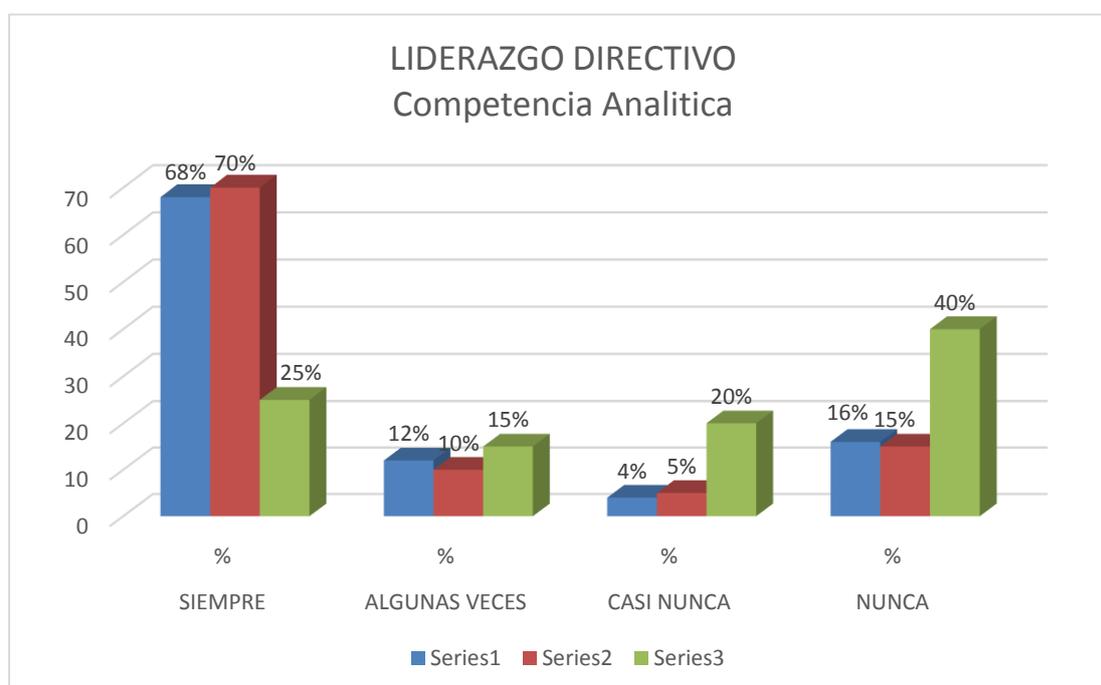
Liderazgo Directivo según el tipo de competencia analítica de la
Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

COMPETENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
COMPETENCIA ANALITICA	Atiende razonadamente las situaciones problemáticas que se evidencian en la institución buscando en todo momento las alternativas viables de solución.	68	68	12	12	4	4	16	16	100	100
	Lleva el control en la administración de recursos mediante un plan estratégico.	70	70	10	10	5	5	15	15	100	100
	Realiza un diagnostico situacional que permita la comprensión del problema antes de desarrollar un plan de acción.	25	25	15	15	20	20	40	40	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	54	54	12	12	10	10	24	24	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 10

Liderazgo Directivo según el tipo de competencia analítica en la Institución
Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 10 y gráfico N° 10 se observa la Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Competencia Analítica en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere a la competencia ANALITICA. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 54 docentes (54%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de competencia ANALITICA en los directivos, predominando 70 docentes (70%) la variable: Lleva el control en la administración de recursos mediante un plan estratégico. 12 docentes (12%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de competencia ANALITICA, predominando 15 docentes (15%) la variable: Realiza un diagnostico situacional que permita la comprensión del problema antes de desarrollar un plan de acción. 10 docentes (10%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de competencia ANALITICA en los directivos, predominando 20 docentes (20%) la variable: Realiza un diagnostico situacional que permita la comprensión del problema antes de desarrollar un plan de acción. 24 docentes (24%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de competencia ANALITICA en los directivos, predominando 40 docentes (40%) la variable: Realiza un diagnostico situacional que permita la comprensión del problema antes de desarrollar un plan de acción, lo que permite concluir que la competencia ANALITICA SIEMPRE se manifiesta en los directivos de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017, debiendo continuar.

TABLA N° 11

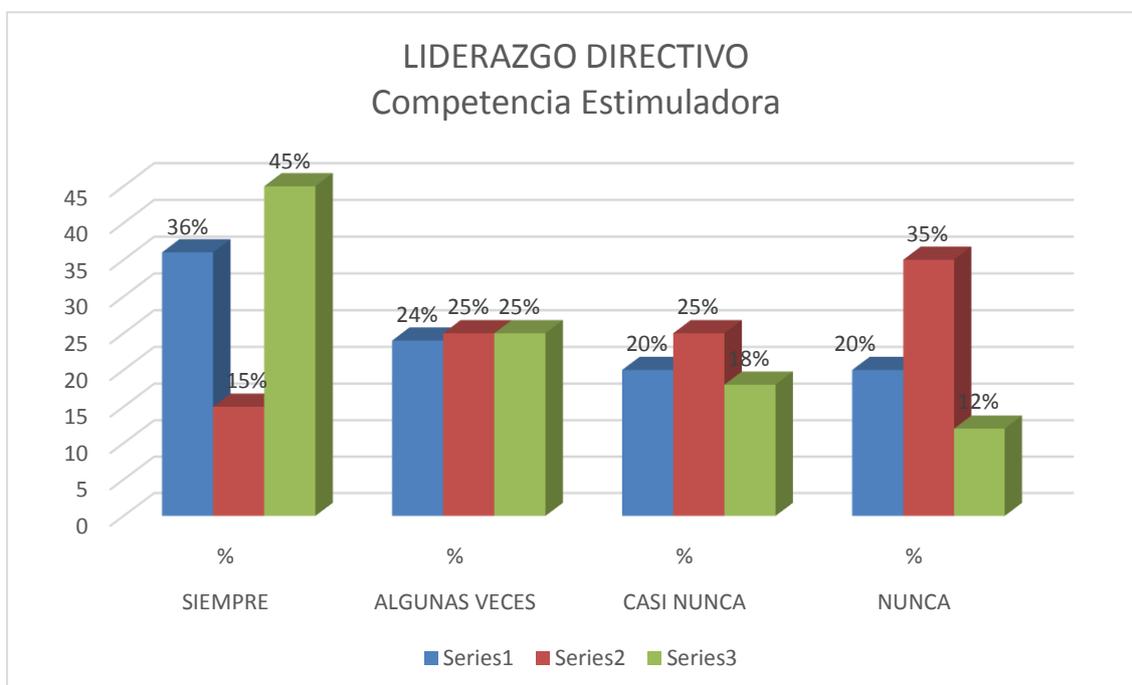
Liderazgo Directivo según el tipo de competencia estimuladora de la Institución Educativa "Sagrado corazón"-2017

COMPETENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
COMPETENCIA ESTIMULADORA	Impulsa con entusiasmo al trabajo en equipo a fin de que mantengan una motivación constante en las labores que realizan dentro de la institución.	36	36	24	24	20	20	20	20	100	100
	Motiva al personal docente mediante un comportamiento orientado al cumplimiento de metas organizacionales.	15	15	25	25	25	25	35	35	100	100
	Se esfuerza para contribuir con el personal a fin de que desempeñe eficientemente sus funciones.	45	45	25	25	18	18	12	12	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	32	32	25	25	21	21	22	22	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 11

Liderazgo Directivo según el tipo de competencia estimuladora en la Institución Educativa "Sagrado corazón"-2017



En la tabla N° 11 y gráfico N° 11 se observa la Situación del Liderazgo Directivo según el tipo de Competencia Estimuladora en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere a la competencia ESTIMULADORA. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 32 docentes (32%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de competencia ESTIMULADORA en los directivos, predominando 45 docentes (45%) la variable: Se esfuerza para contribuir con el personal a fin de que desempeñe eficientemente sus funciones. 25 docentes (25%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de competencia ESTIMULADORA, predominando 25 docentes (25%) la variable: Motiva al personal docente mediante un comportamiento orientado al cumplimiento de metas organizacionales. 21 docentes (21%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de competencia ESTIMULADORA en los directivos, predominando 25 docentes (25%) la variable: Motiva al personal docente mediante un comportamiento orientado al cumplimiento de metas organizacionales. 22 docentes (22%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de competencia ESTIMULADORA en los directivos, predominando 35 docentes (35%) la variable: Motiva al personal docente mediante un comportamiento orientado al cumplimiento de metas organizacionales, lo que permite concluir que la competencia ESTIMULADORA SIEMPRE se manifiesta en los directivos de la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, debiendo continuar.

TABLA N° 12

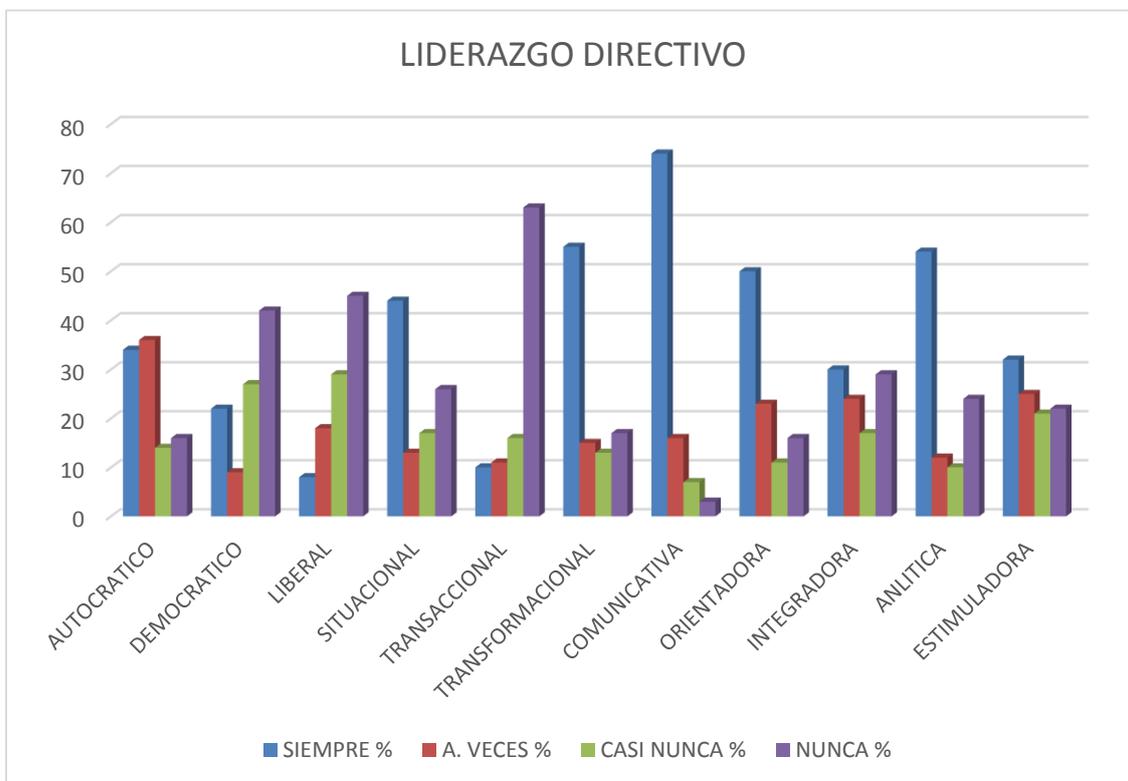
Liderazgo Directivo de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

ITEMS	LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE		A. VECES		CASI NUNCA		NUNCA			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	AUTOCRATICO	34	34	36	36	14	14	16	16	100	100
2	DEMOCRATICO	22	22	9	9	27	27	42	42	100	100
3	LIBERAL	8	8	18	18	29	29	45	45	100	100
4	SITUACIONAL	44	44	13	13	17	17	26	26	100	100
5	TRANSACCIONAL	10	10	11	11	16	16	63	63	100	100
6	TRANSFORMACIONAL	55	55	15	15	13	13	17	17	100	100
7	COMUNICATIVA	74	74	16	16	7	7	3	3	100	100
8	ORIENTADORA	50	50	23	23	11	11	16	16	100	100
9	INTEGRADORA	30	30	24	24	17	17	29	29	100	100
10	ANALITICA	54	54	12	12	10	10	24	24	100	100
11	ESTIMULADORA	32	32	25	25	21	21	22	22	100	100
PROMEDIO (\bar{x})		38	38	18	18	17	17	27	27	100	100

Fuente: Tablas N° 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08,09, 10 y 11.

GRAFICO N° 12

Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 12 y gráfico N° 12 se observa la Situación del Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 38 docentes (38%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el Liderazgo Directivo positivo, predominando 55 docentes (55%) el tipo de Liderazgo Transformacional y 74 docentes (74%) la competencia comunicativa. 18 docentes (18%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el Liderazgo directo positivo, predominando 36 docentes (36%) el tipo de Liderazgo Autocrático y 25 docentes (25%) la competencia estimuladora. 17 docentes (17%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el Liderazgo Directivo Positivo, predominando 29 docentes (29%) el tipo de Liderazgo Liberal y 21 docentes (21%) la competencia estimuladora. 27 docentes (27%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el Liderazgo Directivo positivo, predominando 63 docentes (63%) el tipo de Liderazgo

Transaccional y 29 docentes (29%) la competencia integradora, lo que permite concluir que el LIDERAZGO DIRECTIVO SIEMPRE se manifiesta de manera positiva en la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017, debiendo continuar.

3.1.2. Diagnóstico del Clima Organizacional del docente de la Institución Educativa “Sagrado Corazon-2017”.

TABLA N° 13

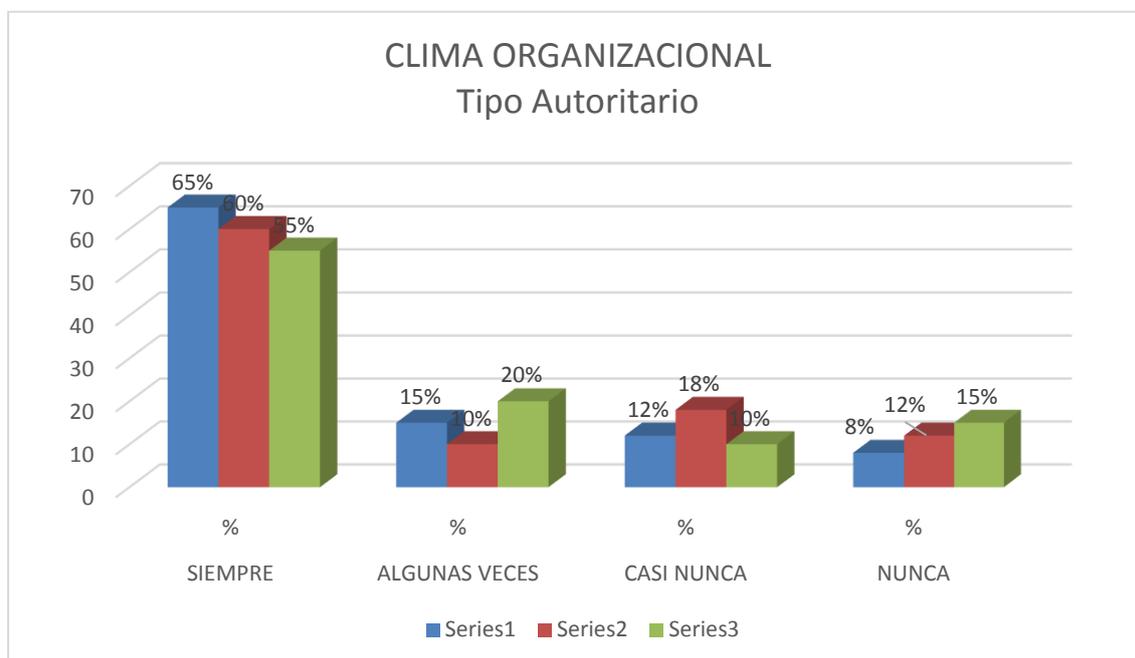
Clima Organizacional según el tipo autoritario en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
AUTORITARIO	Incentiva al personal a colocar en práctica ideas innovadoras que hagan crecer a la institución.	65	65	15	15	12	12	8	8	100	100
	Orienta al personal el cumplimiento de las políticas organizativas de la institución.	60	60	10	10	18	18	12	12	100	100
	Analiza todos los elementos organizacionales llevando un control rígido de manera que el personal no desvíe la atención de su labor.	55	55	20	20	10	10	15	15	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	60	60	15	15	13	13	15	15	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 13

Clima Organizacional del docente según el tipo de autoritario en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 13 y gráfico N° 13 se observa la Situación del Clima Organizacional del Docente según el Tipo de Clima Organizacional Autoritario en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere al Liderazgo Autoritario. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 60 docentes (60%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de Clima Organizacional AUTORITARIO del docente, predominando 65 docentes (65%) la variable: Incentiva al personal a colocar en práctica ideas innovadoras que hagan crecer a la institución. 15 docentes (15%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de Clima Organizacional AUTORITARIO del docente, predominando 20 docentes (20%) la variable: Analiza todos los elementos organizacionales llevando un control rígido de manera que el personal no desvíe la atención de su labor. 13 docentes (13%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de Clima Organizacional AUTORITARIO del docente, predominando 18 docentes (18%) la variable: Orienta al personal el cumplimiento de las políticas organizativas de la institución. 15

docentes (15%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de Clima Organizacional AUTORITARIO del docente, predominando 15 docentes (15%) la variable Analiza todos los elementos organizacionales llevando un control rígido de manera que el personal no desvíe la atención de su labor, lo que permite concluir que el Clima Organizacional AUTORITARIO siempre se manifiesta en los docentes de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017

TABLA N° 14

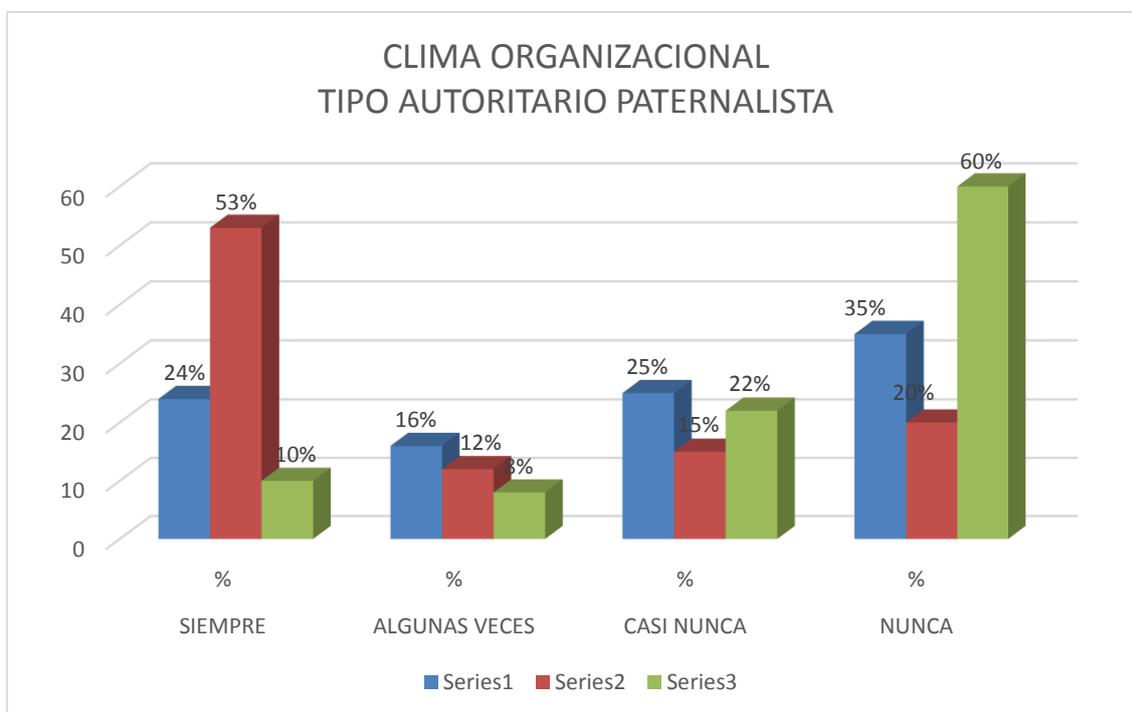
Organizacional del docente según el tipo autoritario paternalista en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
AUTORITARIO PATERNALISTA	Confía plenamente en el personal de la institución al asignarle alguna actividad administrativa.	24	24	16	16	25	25	35	35	100	100
	Toma decisiones sin consultar al personal docente al momento de planificar alguna acción.	53	53	12	12	15	15	20	20	100	100
	Demuestra parcialidad con algún docente al afrontar situaciones críticas en la organización.	10	10	8	8	22	22	60	60	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	29	29	12	12	21	21	38	38	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 14

Organizacional del docente según el tipo autoritario paternalista en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 14 y gráfico N° 14 se observa la Situación del Clima Organizacional del docente según el Tipo de Clima Organizacional Autoritario paternalista en la institución educativa “sagrado corazón”-2017, y es como sigue:

En lo que se refiere al Clima Organizacional Autoritario paternalista. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 29 docentes (29%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de Clima Organizacional AUTORITARIO PATERNALISTA del docente, predominando 53 docentes (53%) la variable: Toma decisiones sin consultar al personal docente al momento de planificar alguna acción. 12 docentes (12%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de Clima Organizacional AUTORITARIO PATERNALISTA del docente, predominando 16 docentes (16%) la variable: Confía plenamente en el personal de la institución al asignarle alguna actividad administrativa. 21 docentes (21%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de Clima

Organizacional AUTORITARIO PATERNALISTA del docente, predominando 25 docentes (25%) la variable: Confía plenamente en el personal de la institución al asignarle alguna actividad administrativa. 38 docentes (38%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de Clima Organizacional AUTORITARIO PATERNALISTA del docente, predominando 60 docentes (60%) la variable Demuestra parcialidad con algún docente al afrontar situaciones críticas en la organización, lo que permite concluir que el Clima Organizacional AUTORITARIO PATERNALISTA NUNCA se manifiesta en los docentes de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017

TABLA N° 15

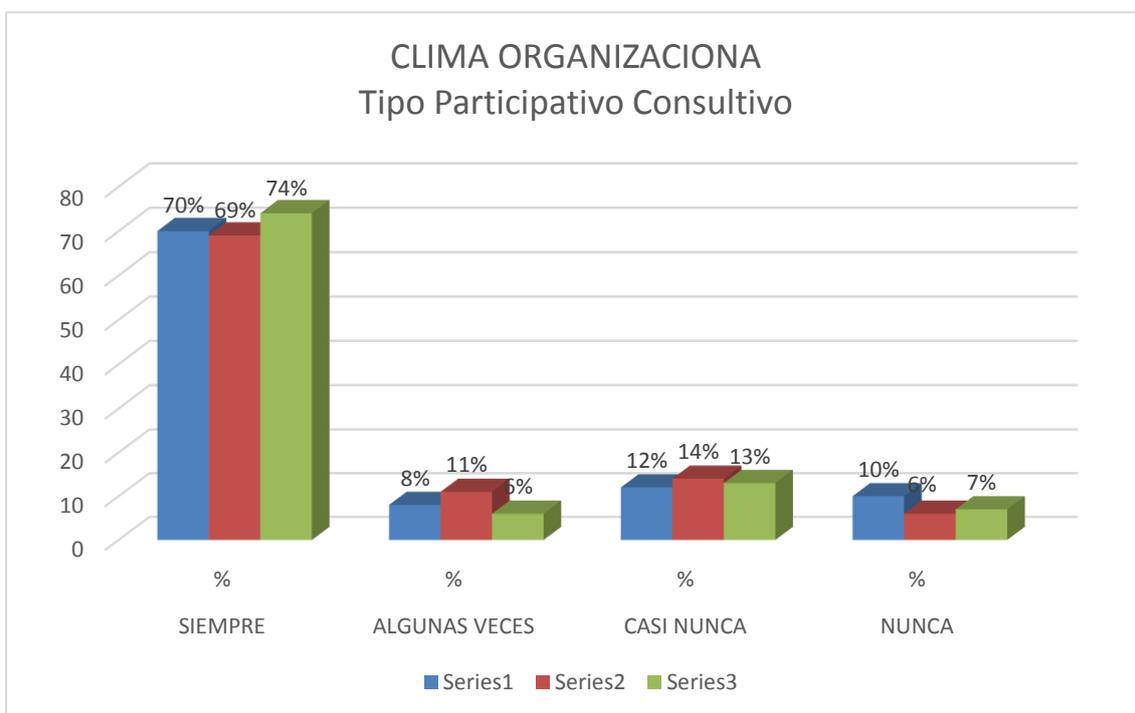
Clima Organizacional del docente según el tipo participativo consultivo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
PARTICIPATIVO CONSULTIVO	Informa sobre las actividades que han de realizar en la institución.	70	70	8	8	12	12	10	10	100	100
	Da explicaciones concretas al personal docente sobre lineamientos que han de cumplirse en la institución.	69	69	11	11	14	14	6	6	100	100
	Intercede al observar alguna situación que presuponga la presencia de problemas en la organización.	74	74	6	6	13	13	7	7	100	100
	PROMEDIO (\bar{X})	71	71	8	8	13	13	8	8	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 15

Clima Organizacional del docente según el tipo participativo consultivo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 15 y gráfico N° 15 se observa la Situación del Clima Organizacional del docente según el tipo de Clima Organizacional Participativo Consultivo en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

En lo que se refiere al Clima Organizacional PARTICIPATIVO CONSULTIVO. El promedio (\bar{x}) de 100 encuestados (100%), 71 docentes (71%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de Clima Organizacional PARTICIPATIVO CONSULTIVO del docente, predominando 74 docentes (74%) la variable: Intercede al observar alguna situación que presuponga la presencia de problemas en la organización. 8 docentes (8%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de Clima Organizacional PARTICIPATIVO CONSULTIVO del docente, predominando 11 docentes (11%) la variable: Da explicaciones concretas al personal docente sobre lineamientos que han de cumplirse en la institución. 13 docentes (13%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de Clima Organizacional

PARTICIPATIVO CONSULTIVO del docente, predominando 14 docentes (14%) la variable: Da explicaciones concretas al personal docente sobre lineamientos que han de cumplirse en la institución. 8 docentes (8%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de Clima Organizacional PARTICIPATIVO CONSULTIVO del docente, predominando 10 docentes (10%) la variable Informa sobre las actividades que han de realizar en la institución, lo que permite concluir que el Clima Organizacional PARTICIPATIVO CONSULTIVO SIEMPRE se manifiesta en los docentes de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017

TABLA N° 16

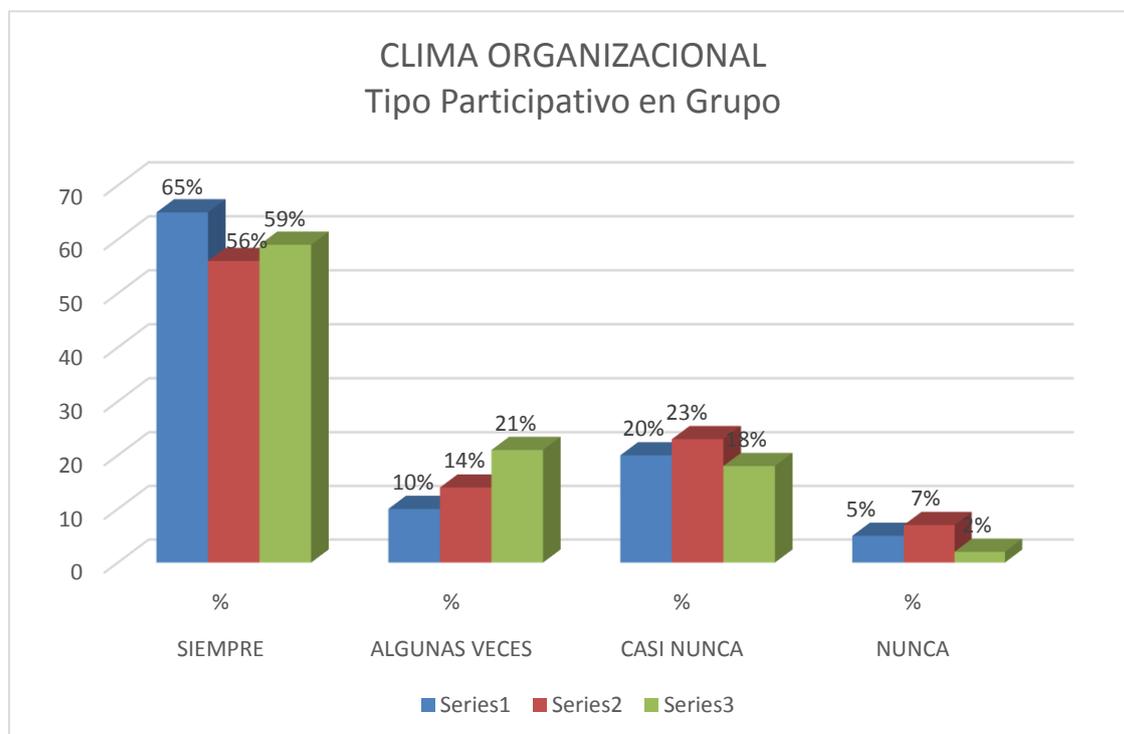
Clima Organizacional del docente según el tipo participativo en grupo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
PARTICIPATIVO EN GRUPO	Motiva al personal para participar en actividades generando un ambiente de confianza.	65	65	10	10	20	20	5	5	100	100
	Asigna responsabilidad en la organización a fin de que todo el grupo participe en forma entusiasta.	56	56	14	14	23	23	7	7	100	100
	Anima al personal a superarse para vencer las dificultades dentro de un ambiente de solidaridad.	59	59	21	21	18	18	2	2	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	60	60	15	15	20	20	5	5	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 16

Clima Organizacional del docente según el tipo participativo en grupo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 16 y gráfico N° 16 se observa la Situación del Clima Organizacional del docente según el tipo de Clima Organizacional Participativo en grupo en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere al Clima Organizacional PARTICIPATIVO EN GRUPO. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 60 docentes (60%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el tipo de Clima Organizacional PARTICIPATIVO EN GRUPO del docente, predominando 65 docentes (65%) la variable: Motiva al personal para participar en actividades generando un ambiente de confianza. 15 docentes (15%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el tipo de Clima Organizacional PARTICIPATIVO EN GRUPO del docente, predominando 21 docentes (21%) la variable: Anima al personal a superarse para vencer las dificultades dentro de un ambiente de solidaridad. 20 docentes (20%)

manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el tipo de Clima Organizacional PARTICIPATIVO EN GRUPO del docente, predominando 23 docentes (23%) la variable: Asigna responsabilidad en la organización a fin de que todo el grupo participe en forma entusiasta. 5 docentes (5%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el tipo de Clima Organizacional PARTICIPATIVO EN GRUPO del docente, predominando 7 docentes (7%) la variable Asigna responsabilidad en la organización a fin de que todo el grupo participe en forma entusiasta, lo que permite concluir que el Clima Organizacional PARTICIPATIVO EN GRUPO SIEMPRE se manifiesta en los docentes de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017

TABLA N° 17

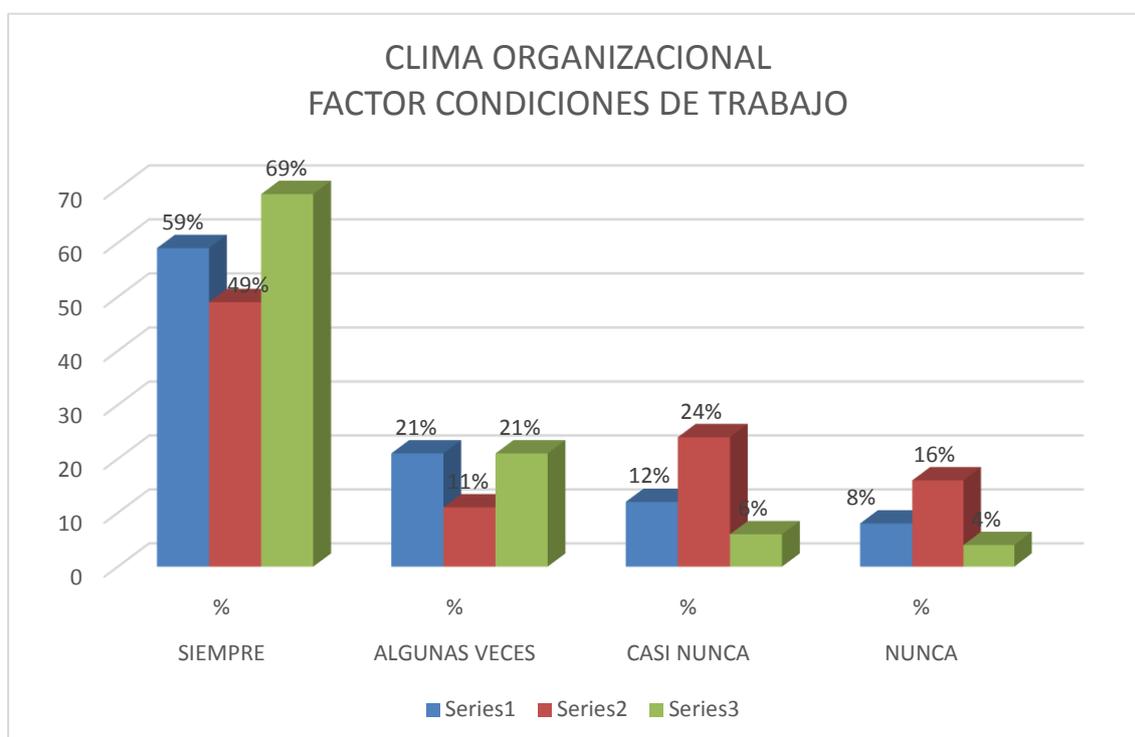
Clima Organizacional del docente según el factor condiciones de trabajo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
CONDICIONES DE TRABAJO	Se esfuerza por gestionar acciones pertinentes que garanticen las condiciones físicas de la organización.	59	59	21	21	12	12	8	8	100	100
	Realiza de manera periódica la revisión del programa académico institucional a fin de preveer situaciones que afecten la efectividad del trabajo.	49	49	11	11	24	24	16	16	100	100
	Se esfuerza por mejorar las condiciones de trabajo en el aula a fin de que el personal sienta satisfacción.	69	69	21	21	6	6	4	4	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	59	59	18	18	14	14	9	9	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 17

Clima Organizacional del docente según el Factor condiciones de trabajo en la Institución Educativa "Sagrado corazón"-2017



En la tabla N° 17 y gráfico N° 17 se observa la Situación del Clima Organizacional del docente según el Factor Condiciones de Trabajo en la Institución Educativa "Sagrado Corazón"-2017, y es como sigue:

En lo que se refiere al Factor del Clima Organizacional CONDICIONES DE TRABAJO. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 59 docentes (59%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el Factor del Clima Organizacional CONDICIONES DE TRABAJO del docente, predominando 69 docentes (69%) la variable: Se esfuerza por mejorar las condiciones de trabajo en el aula a fin de que el personal sienta satisfacción. 18 docentes (18%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el Factor del Clima Organizacional CONDICIONES DE TRABAJO del docente, predominando 21 docentes (21%) la variable: Se esfuerza por gestionar acciones pertinentes que garanticen las condiciones físicas de la organización. 14 docentes (14%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el Factor del Clima Organizacional

CONDICIONES DE TRABAJO del docente, predominando 24 docentes (24%) la variable: Realiza de manera periódica la revisión del programa académico institucional a fin de prever situaciones que afecten la efectividad del trabajo. 9 docentes (9%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el Factor del Clima Organizacional CONDICIONES DE TRABAJO del docente, predominando 16 docentes (16%) la variable Realiza de manera periódica la revisión del programa académico institucional a fin de prever situaciones que afecten la efectividad del trabajo, lo que permite concluir que el Factor del Clima Organizacional CONDICIONES DE TRABAJO SIEMPRE se manifiesta en los docentes de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017

TABLA N° 18

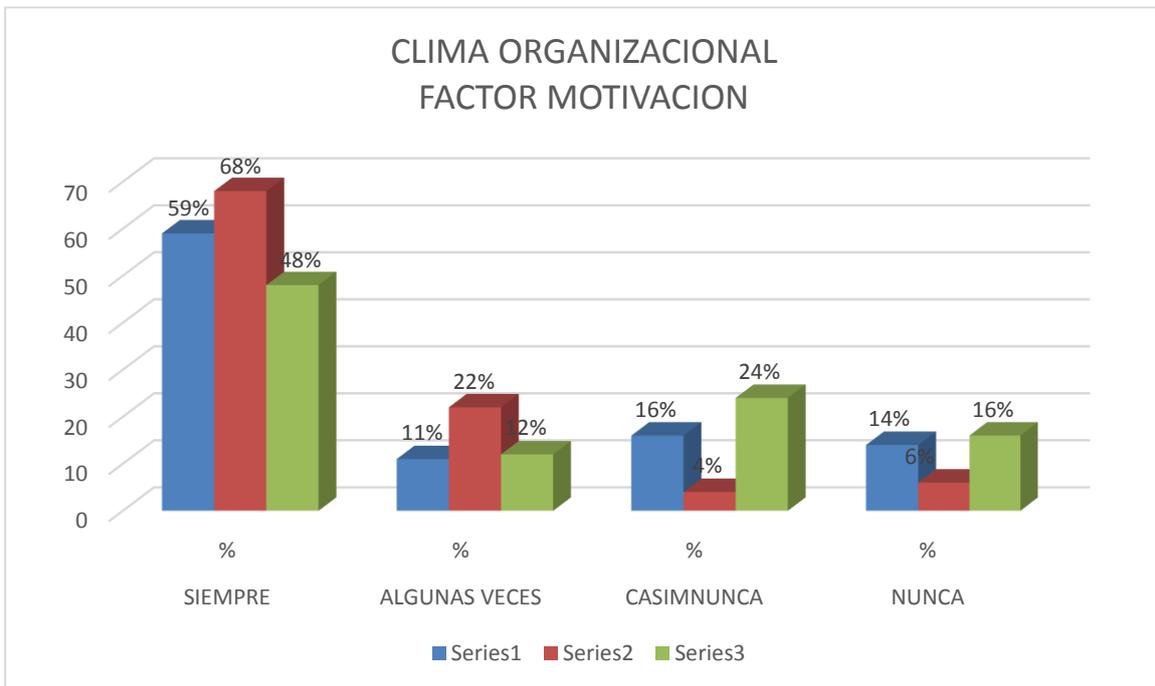
Clima Organizacional del docente según el factor motivación en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
MOTIVACION	Atiende las necesidades profesionales de los docentes de tal forma que sea posible observar un clima organizacional motivador.	59	59	11	11	16	16	14	14	100	100
	Incentiva al personal para mantener buenas relaciones que aseguren un clima positivo en la organización.	68	68	22	22	4	4	6	6	100	100
	Genera estrategias motivadoras que aseguren la permanencia de un buen clima organizacional en la institución.	48	48	12	12	24	24	16	16	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	58	58	15	15	15	15	12	12	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 18

Clima Organizacional del docente según el Factor motivación en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 18 y gráfico N° 18 se observa la Situación del Clima Organizacional del docente según el Factor Motivación en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere al Factor del Clima Organizacional MOTIVACION. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 58 docentes (58%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el Factor del Clima Organizacional MOTIVACION del docente, predominando 68 docentes (68%) la variable: Incentiva al personal para mantener buenas relaciones que aseguren un clima positivo en la organización. 15 docentes (15%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el Factor del Clima Organizacional MOTIVACION del docente, predominando 22 docentes (22%) la variable: Incentiva al personal para mantener buenas relaciones que aseguren un clima positivo en la organización. 15 docentes (15%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el Factor del Clima Organizacional MOTIVACION del docente, predominando 24 docentes (24%) la variable: Genera estrategias motivadoras que aseguren la

permanencia de un buen clima organizacional en la institución. 12 docentes (12%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el Factor del Clima Organizacional MOTIVACION del docente, predominando 16 docentes (16%) la variable Genera estrategias motivadoras que aseguren la permanencia de un buen clima organizacional en la institución, lo que permite concluir que el Factor del Clima Organizacional MOTIVACION SIEMPRE se manifiesta en los docentes de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017

TABLA N° 19

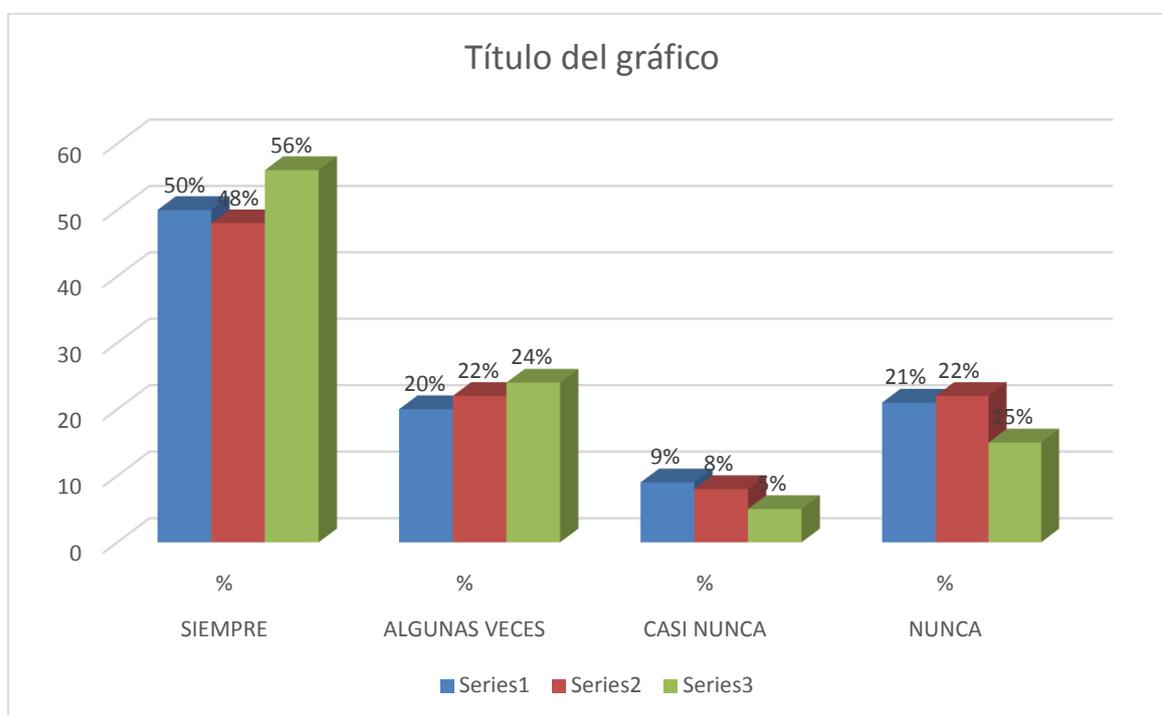
Clima Organizacional del docente según el factor comunicación en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
COMUNICACION	Da orientaciones precisas al personal docente sobre los objetivos académicos que ha de cumplir en la institución.	50	50	20	20	9	9	21	21	100	100
	Establece acuerdos con el personal docente sobre las acciones que se han de tomar manteniendo una comunicación asertiva que propicie un ambiente cordial.	48	48	22	22	8	8	22	22	100	100
	Mantiene buena comunicación con el personal a fin de buscar soluciones a los problemas organizacionales.	56	56	24	24	5	5	15	15	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	51	51	22	22	8	8	19	19	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 19

Organizacional del docente según el Factor comunicación en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 19 y gráfico N° 19 se observa la Situación del Clima Organizacional del docente según el Factor Comunicación en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere al Factor del Clima Organizacional COMUNICACION. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 51 docentes (51%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el Factor del Clima Organizacional COMUNICACION del docente, predominando 56 docentes (56%) la variable: Mantiene buena comunicación con el personal a fin de buscar soluciones a los problemas organizacionales. 22 docentes (22%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el Factor del Clima Organizacional COMUNICACION del docente, predominando 24 docentes (24%) la variable: Mantiene buena comunicación con el personal a fin de buscar soluciones a los problemas organizacionales. 8 docentes (8%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el Factor del Clima Organizacional COMUNICACION del docente, predominando 9 docentes

(9%) la variable: Da orientaciones precisas al personal docente sobre los objetivos académicos que ha de cumplir en la institución. 19 docentes (19%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el Factor del Clima Organizacional COMUNICACION del docente, predominando 22 docentes (22%) la variable Establece acuerdos con el personal docente sobre las acciones que se han de tomar manteniendo una comunicación asertiva que propicie un ambiente cordial, lo que permite concluir que el Factor del Clima Organizacional COMUNICACION SIEMPRE se manifiesta en los docentes de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017

TABLA N° 20

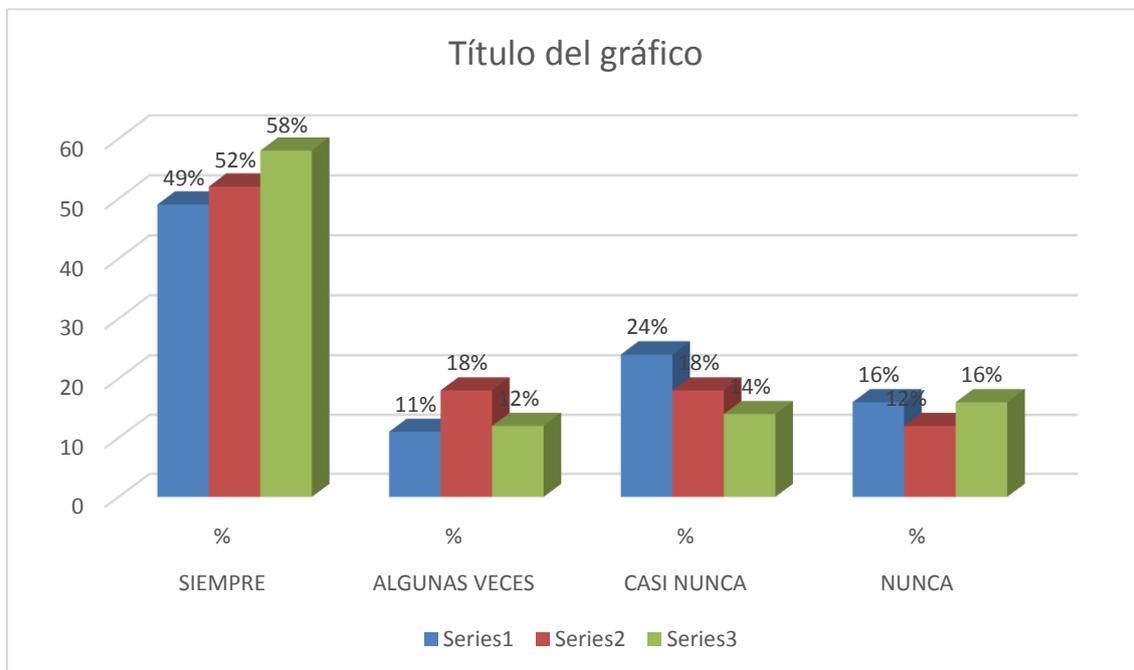
Situación del Clima Organizacional del docente según el factor conflicto en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE (4)		ALGUNAS VECES (3)		CASI NUNCA (2)		NUNCA (1)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
CONFLICTO	Intercede para evitar enfrentamiento de grupos que dificultan el buen clima en la organización.	49	49	11	11	24	24	16	16	100	100
	Da orientaciones al personal sobre las situaciones generadas por los conflictos a fin de asegurar un buen clima en la organización.	52	52	18	18	18	18	12	12	100	100
	Genera soluciones equilibradas para los implicados en una disputa a fin de garantizar un ambiente de armonía.	58	58	12	12	14	14	16	16	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	53	53	14	14	18	18	15	15	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

GRAFICO N° 20

Situación del Clima Organizacional del docente según el Factor conflicto en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



En la tabla N° 20 se observa la situación del clima organizacional del docente según el factor conflicto en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, y es como sigue:

- En lo que se refiere al Factor del Clima Organizacional CONFLICTO. El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 53 docentes (53%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el Factor del Clima Organizacional CONFLICTO del docente, predominando 58 docentes (58%) la variable: Genera soluciones equilibradas para los implicados en una disputa a fin de garantizar un ambiente de armonía. 14 docentes (14%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el Factor del Clima Organizacional CONFLICTO del docente, predominando 18 docentes (18%) la variable: Da orientaciones al personal sobre las situaciones generadas por los conflictos a fin de asegurar un buen clima en la organización. 18 docentes (18%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el Factor del Clima Organizacional CONFLICTO del docente, predominando 24 docentes (24%) la variable: Intercede para

evitar enfrentamiento de grupos que dificultan el buen clima en la organización. 15 docentes (15%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el Factor del Clima Organizacional CONFLICTO del docente, predominando 16 docentes (16%) la variable Intercede para evitar enfrentamiento de grupos que dificultan el buen clima en la organización, lo que permite concluir que el Factor del Clima Organizacional CONFLICTO SIEMPRE se manifiesta en los docentes de la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017

TABLA N° 21

Clima Organizacional del docente de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

ITEMS	CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE		A. VECES		CASI NUNCA		NUNCA			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	AUTORITARIO	60	60	15	15	13	13	15	15	100	100
2	AUTORITARIO PATERNALISTA	29	29	12	12	21	21	38	38	100	100
3	PARTICIPATIVO CONSULTIVO	71	71	8	8	13	13	8	8	100	100
4	PARTICIPATIVO EN GRUPO	60	60	15	15	20	20	5	5	100	100
5	CONDICIONES DE TRABAJO	59	59	18	18	14	14	9	9	100	100
6	MOTIVACION	58	58	15	15	15	15	12	12	100	100
7	COMUNICACIÓN	51	51	22	22	8	8	19	19	100	100
8	CONFLICTO	53	53	14	14	18	18	15	15	100	100
PROMEDIO (\bar{x})		55	55	15	15	15	15	15	15	100	100

Fuente: Tablas N° 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20.

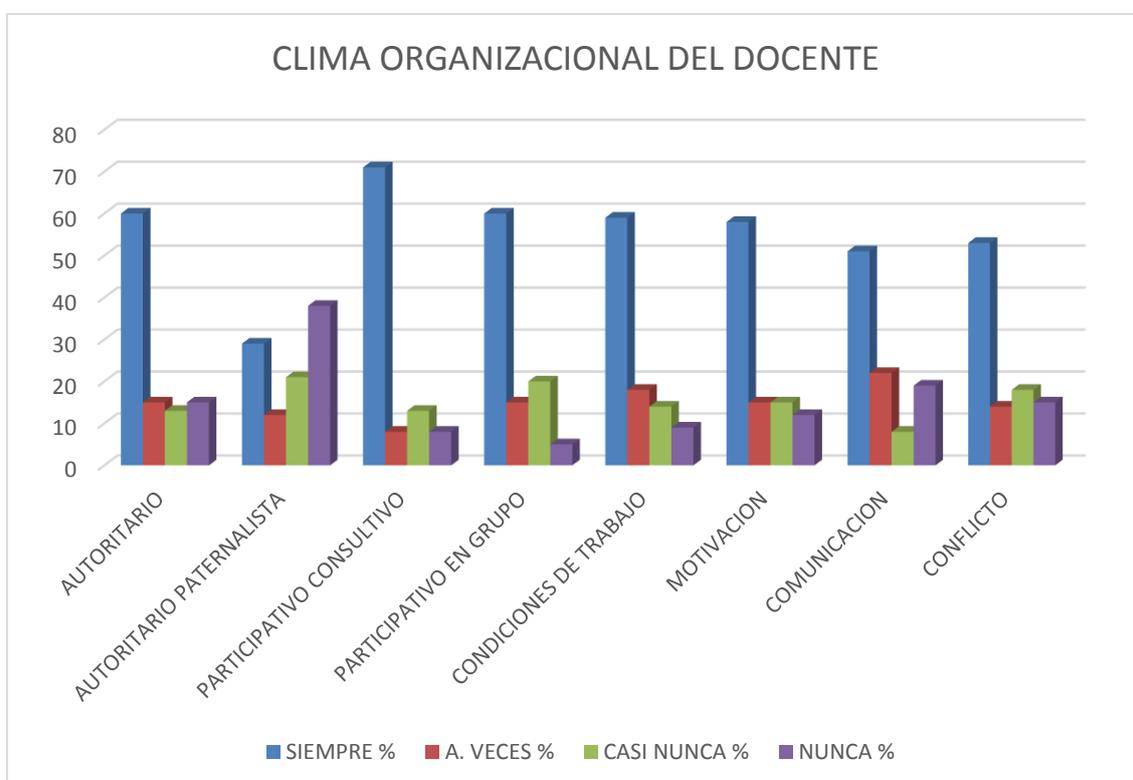
En la tabla N° 21 se observa SITUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN”-2017, y es como sigue:

- El promedio (\bar{x}) de 100 encuestados (100%), 55 docentes (55%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 71 docentes (71%) el tipo de Clima organizacional PARTICIPATIVO CONSULTIVO y 59 docentes (59%) manifestaron que las condiciones de trabajo son buenas. 15 docentes (15%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando

15 docentes (15%) el tipo de Clima organizacional PARTICIPATIVO EN GRUPO y 22 docentes (22%) la COMUNICACIÓN es buena. 15 docentes (15%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 21 docentes (21%) el tipo de Clima organizacional AUTORITARIO PATERNALISTA y 18 docentes (18%) manifestaron que los conflictos son manejables. 15 docentes (15%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 38 docentes (38%) el tipo de Clima organizacional AUTORITARIO PATERNALISTA y 19 docentes (19%) manifestaron que la COMUNICACIÓN es buena, lo que permite concluir que el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE SIEMPRE se manifiesta de manera armoniosa en la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017, debiendo continuar.

GRAFICO N° 21

Clima Organizacional en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



3.2. Análisis Bivariado

3.2.1. Relación entre las variables: Liderazgo Directivo y Clima Organizacional del docente en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017.

TABLA N° 22

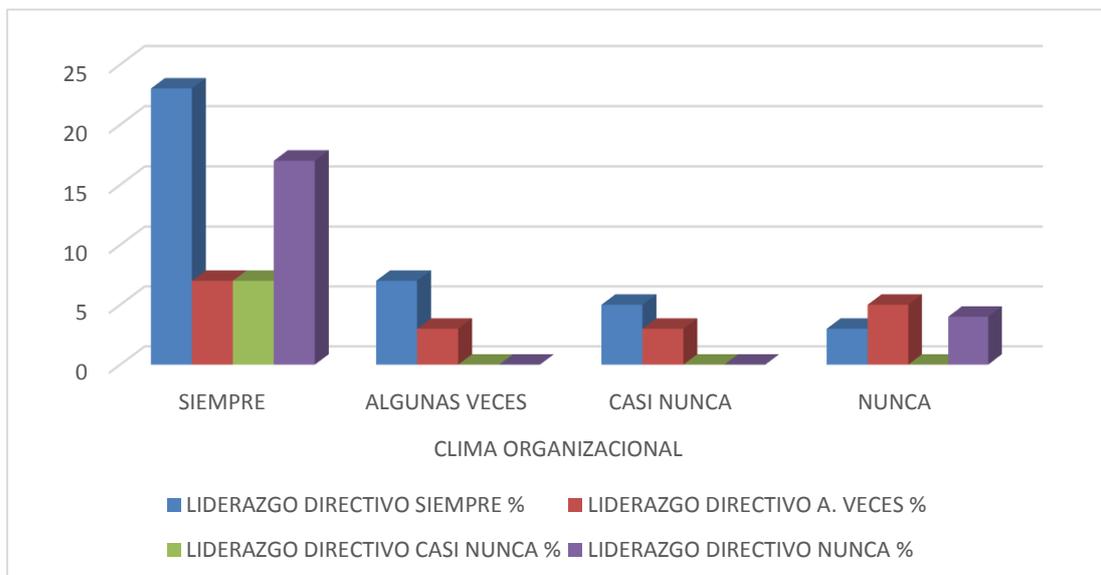
Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional del Docente en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” - 2017.

CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO DIRECTIVO								TOTAL	
	SIEMPRE		A. VECES		CASI NUNCA		NUNCA			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
SIEMPRE	23	23	7	7	8	7	17	17	55	55
ALGUNAS VECES	7	7	3	3	2	2	3	3	15	15
CASI NUNCA	5	5	3	3	4	4	3	3	15	15
NUNCA	3	3	5	5	3	3	4	4	15	15
TOTAL	38	38	18	18	17	17	27	27	102	100

Fuente: Tablas N° 12 y 21

GRAFICO N° 22

Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional del Docente en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” - 2017.



$$X^2_c = 8.30 > X^2_t = 0.103 \quad gl = 2, \quad \alpha = 0.05\%$$

$$X^2_c \neq X^2_t$$

$$X^2_c > X^2_t$$

Se acepta la hipótesis de la investigación

Existe una influencia significativa entre el estilo de Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional del Docente de la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017

En la tabla N° 22 se observa la RELACION DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA “SAGRADO CORAZON” – 2017, y es lo siguiente:

El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 38 docentes (38%) manifestaron que SIEMPRE existe una buena relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, predominando 23 docentes (23%) la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE. 18 docentes (18%) manifestaron que ALGUNAS VECES es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL. 17 docentes (17%) manifestaron que CASI NUNCA es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA

ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE. 27 docentes (27%) manifestaron que nunca es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, lo que permite concluir que la relación LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE siempre es buena en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017, debiendo continuar.

Para establecer la relación que existe entre la LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN” – 2017, se utilizó la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada (X^2) obteniendo $X^2_c = 8.30 > X^2_t = 0.103$ $gl = 2$, $\alpha = 0.05\%$, siendo $X^2_c \neq X^2_t$, logrando el objetivo establecer el nivel de influencia del Liderazgo directivo en el Clima Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017. Así mismo se prueba la Hipótesis que dice: Existe influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017. Siendo $X^2_c = 8.30 > X^2_t = 0.103$ es decir $X^2_c > X^2_t$, se acepta la hipótesis: Existe influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017.

IV. DISCUSIÓN

Al analizar la relación del Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional encontramos que: El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 47 docentes (47%) manifestaron que SIEMPRE existe una buena relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, predominando 55 docentes (55%) la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE. 11 docentes (11%) manifestaron que ALGUNAS VECES es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL, predominando 18 docentes (18%) la variable: LIDERAZGO DIRECTIVO. 11 docentes (11%) manifestaron que CASI NUNCA es buena la relación del LIDERAZGO

DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, predominando 17 docentes (17%) la variable: LIDERAZGO DIRECTIVO. 14 docentes (14%) manifestaron que nunca es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, predominando 27 docentes (27%) la variable LIDERAZGO DIRECTIVO, lo que permite concluir que la relación LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE siempre es buena en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017, debiendo continuar, resultado que coincide con ARTEAGA, V. (2006) en su estudio “Grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional A del Perú”, busco demostrar que liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Se con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes y 8 administrativos. Se utilizó el diseño correlacional, el método cuantitativo, una encuesta con 3 partes: una de liderazgo, una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional.

V. CONCLUSIONES

Al término de la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

A nivel del objetivo general

Se logró determinar que, existe una relación significativa entre el LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017, debiendo CONTINUAR.

A nivel de objetivos específicos

- La Situación del Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, es como sigue:

El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 38 docentes (38%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el Liderazgo Directivo positivo, predominando 55 docentes (55%) el tipo de Liderazgo Transformacional y 74 docentes (74%) la competencia comunicativa. 18 docentes (18%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el Liderazgo directivo positivo, predominando 36 docentes (36%) el tipo de Liderazgo Autocrático y 25 docentes (25%) la competencia estimuladora. 17 docentes (17%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el Liderazgo Directivo Positivo, predominando 29 docentes (29%) el tipo de Liderazgo Liberal y 21 docentes (21%) la competencia estimuladora. 27 docentes (27%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el Liderazgo Directivo positivo, predominando 63 docentes (63%) el tipo de Liderazgo Transaccional y 29 docentes (29%) la competencia integradora, lo que permite concluir que el LIDERAZGO DIRECTIVO SIEMPRE se manifiesta de manera positiva en la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017, debiendo continuar.

- La situación del clima organizacional del docente en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, es como sigue:

El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 55 docentes (55%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 71 docentes (71%) el tipo de Clima organizacional PARTICIPATIVO CONSULTIVO y 59 docentes (59%) manifestaron que las condiciones de trabajo son buenas. 15 docentes (15%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 15 docentes (15%) el tipo de Clima organizacional PARTICIPATIVO EN GRUPO y 22 docentes (22%) la COMUNICACIÓN es buena. 15 docentes (15%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 21 docentes (21%) el tipo de Clima organizacional AUTORITARIO PATERNALISTA y 18 docentes (18%) manifestaron que los conflictos son manejables. 15 docentes (15%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 38 docentes (38%) el tipo de Clima organizacional AUTORITARIO PATERNALISTA y 19 docentes (19%) manifestaron que la

COMUNICACIÓN es buena, lo que permite concluir que el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE SIEMPRE se manifiesta de manera armoniosa en la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017, debiendo continuar.

- La relación del liderazgo directivo y el clima organizacional del docente en la Institución educativa “sagrado corazón” – 2017, es lo siguiente:

El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 38 docentes (38%) manifestaron que SIEMPRE existe una buena relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, predominando 23 docentes (23%) la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE. 18 docentes (18%) manifestaron que ALGUNAS VECES es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL. 17 docentes (17%) manifestaron que CASI NUNCA es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE. 27 docentes (27%) manifestaron que nunca es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, lo que permite concluir que la relación LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE siempre es buena en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017, debiendo continuar.

A Nivel de Hipótesis

- Para establecer la relación que existe entre la LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN” – 2017, se utilizó la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada (X^2) obteniendo $X^2_c = 8.30 > X^2_t = 0.103$ $gl = 2$, $\alpha = 0.05\%$, siendo $X^2_c \neq X^2_t$, logrando el objetivo establecer el nivel de influencia del Liderazgo directivo en el Clima Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017. Así mismo se prueba la Hipótesis que dice: Existe influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017. Siendo $X^2_c = 8.30 > X^2_t = 0.103$ es decir

$X^2_c > X^2_t$, se acepta la hipótesis: Existe influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017

VI. RECOMENDACIONES

1. A la Directora de la I.E “Sagrado corazón”, se le recomienda seguir manteniendo el tipo de liderazgo transformacional, lo cual permite mantener un buen clima organizacional en los docentes.
2. A la Directora de la I.E “Sagrado Corazón”, se le recomienda en gran medida ir disminuyendo la frecuencia del liderazgo autocrático para centrarse en un espacio de motivación y buena comunicación con los docentes de la I.E que dirige.
3. A la Directora de la I.E “Sagrado Corazón”, se le recomienda generar buenas condiciones de trabajo, es un aspecto importante para mantener un buen clima organizacional en los docentes.

4. A los docentes de la I.E “Sagrado Corazón”, se les recomienda cumplir con su labor como docentes, asumiendo con responsabilidad la planificación curricular, esto ayudara a mantener el buen clima organizacional que se percibe en la I.E “Sagrado Corazón”.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Andrade (2008). Clima organizacional y Desempeño laboral. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Beloso chacín. URBE. Maracaibo Estado Zulia.
- Bass, B. (2000). Liderazgo y Organizaciones que aprenden. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Material mimeografiado. ICE Deusto. Bilbao.
- Bavaresco, A. (2004). El Proyecto de Investigación. Gránica editores. Caracas Venezuela
- Beckhard, L. (2004). Liderazgo Gerencial. México. Edición Robin Book.
- Benavides, O. (2002). Análisis del Ambiente de Trabajo. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Beckhard, L. (2004). Competencias y Competitividad. Diseño para las Organizaciones latinoamericanas. Bogotá. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Bisquerra, R. (2005). Educación Emocional y Bienestar. Editorial PRAXIS. Madrid. España.
- Borrel, N. y Severo, L. (2000). El liderazgo transformacional de los directivos. Editorial Paraná, Brasil.
- Brunet, M. (2004). El Clima de trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencia. México: Trillas
- Butrón, N. (2004). Los desafíos de la educación para el siglo XXI. Editorial Mediterránea. BIE. Evaluación de Reformas, MEC, Madrid.
- Cardona, P. (2001). Gestión Gerencial en Instituciones en las organizaciones Revista Especializada en Educación. (Vol. 9).
- Cardona, P. y Miller N. (2005). Evaluación de la Gestión Administrativa del Gerente Educativo en Instituciones de III etapa de Educación Básica. Revista Especializada en Educación. (Vol. 11).
- Carpio, C. (2006). Organizaciones. Estructura. Y Comportamiento. México: Interamericana.
- Castillo, L. (2005). Asesoramiento Curricular y Organizativo en Educación. Ariel. Barcelona. Madrid
- Chávez, N. (2005). Metodología de la Investigación. Venezuela: Gráfica 2da Edición

- Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill (Quinta Edición).
- Chiavenato, I. (2005). Gestión de Talento Humano. Bogotá Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2008). Introducción a las teorías generales de la administración. Editorial Colombia. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Contreras, D. (2005). Disposición al Cambio. Un punto de vista teórico. Ericson: Bogotá, Colombia.
- Covey, S. (2002). Liderazgo centrado en Principios. Editorial Paidós. España.
- Daft, R. y Marci, D. (2005). Introducción a la Administración. Editorial Thomson.S.A. Buenos Aires Argentina.
- Davis, K. (2004). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Mc Graw Hill México.
- Domínguez y Mesanz (2002). Desarrollo Organizacional. Ediciones Granica. S.A España
- Domínguez, M. (2007). Comunicación y su Influencia en Clima Organizacional la Escuela Básica Barinas. Trabajo de Grado Universidad Experimental Pedagógica Libertador UPEL. Núcleo Barinas.
- Dorlan, J. (2000). Liderazgo en las Organizaciones. Ericson: Bogotá, Colombia.
- Drucker, N. (2003). Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Enebral, D. (2004). Liderazgo y motivación de Equipos de Trabajo. México ESIC.
- Escat, E. (2007). La Comunicación en las Organizaciones. Addison-wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
- Escudero, R. (2006). Innovaciones Educativas y Nuevos Paradigmas. Departamento de la didáctica de Organización Escolar. Nuevas aportaciones. Barcelona PPU.
- Fullan, S. y Hargreaves, M. (2000). Administración. Un enfoque basado en comportamiento. Bogotá. Thomson.
- Gairin, J. (2002). La Organización Escolar: Contexto y Texto de Actuación. Editorial La Muralla, S.A 3ra Edición. Banco Mundial. Libros pedagógicos de formación Integral. Caracas Venezuela
- Gerstner, L. (2002). Investigación del Comportamiento. México: Mc Graw Hill.

- Gibson, J. (2001). Gestión de las instituciones Educativas. Mimeo. Escuelas de Educación FHE UCV Caracas Venezuela.
- Gibson, J.; Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones. Colombia. Editorial. Mc Graw Hill interamericana.
- Gómez, R. (2000). Propuestas de Intervención en el aula. Técnicas para lograr un clima favorable en la clase. Narcea. Colección Educación de Hoy. Madrid. España.
- Goncalves, V. (2006). Dimensiones del Clima Organizacional. (Documento en línea). Disponible: <http://www.calidad.org/articles> Internet. 2010
- Hellriegeld D. y Slocum, J. (2004). Administración. Un enfoque basado en comportamiento. Australia. Thonsom.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Batista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2007). El Proyecto de Investigación. Quinta Edición. Editores Quirón y Sypal.
- Ivancevich, J.; Konopaske, N., y Matterson, W. (2006). Administración. Sexta Edición. Mc Graw Hill. México
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Innovación Estratégica de Liderazgo para Mercados de Alta Competencia. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Levy Levoyer, C. (2000). Gestión de las Competencias. Madrid Gestión. SR.
- López, R. (2006). Estilo de Liderazgo del Gerente Educativo y el Desempeño Laboral de los docentes en las Escuelas Básicas de I y II Etapa. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Beloso Chacín. URBE. Maracaibo Estado Zulia.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). Innovación Estratégica y Liderazgo. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Martí, V. (2009). Desempeño por Competencias. Editorial Granicas. Buenos Aires. Argentina.
- Medina, M. (2005). Características del Liderazgo del Personal Directivo y el Desarrollo Organizacional, en las Instituciones de Educación Básica. Trabajo de Grado. URBE. Maracaibo Estado Zulia

- Morán, V. (2006). Liderazgo de los Directores y Desempeño Laboral de los Jefes de Seccional. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Beloso Chacín URBE. Maracaibo Estado Zulia.
- Mosley L. (2005). Competencias Administrativas y la Función de Asesoramiento Pedagógico del Director de Educación Básica. Janes, S.A. México.
- Muñoz, B. (2007). Liderazgo Transformacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Docentes de Educación Básica I, II y III Etapa. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. URU. Maracaibo Estado Zulia.
- Padrón, G. (2007). Clima organizacional y satisfacción Laboral. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta URU. Maracaibo Estado Zulia
- Pascuali, A. (2004). Transformación Empresarial. Consultoría tecnológica. Sybase Education PARTNER.
- Raimona, C. (2005). Dirección de la Comunicación Empresarial e Institucional. Gráficas. Madrid. España
- Robbins, S. y Colter, M. (2005). Administración. Ediciones Spearman Prentice Hall. Octava edición. México.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, S. (2008). Las nuevas tendencias en las Organizaciones. Editorial Prentice Hall. México.
- Ruiz, A. (2002). Liderazgo en las Aulas de Clases. Editorial Trillas. Caracas
- Salazar, V. (2008). Clima organizacional; productividad laboral gerencial. Universidad Rafael Beloso Chacín. URBE. Maracaibo Estado Zulia.
- Stoner y Freeman (2001). Desempeño por Competencias. Editorial Granicas. Buenos Aires. Argentina.
- Tamayo, C. y Tamayo, M. (2006). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. México.
- Urdaneta, N. (2005). Supervisores como Agentes Transformadores de Políticas Administrativas de la Educación. Material Mimeografiado. Ministerio de educación y Deportes. Maracaibo Estado Zulia.
- Welter, S.; Freeman, P. y Gilbert, J. (2002). La Gestión del Conocimiento y Competencia Laboral. Muralla México V6.

Fuentes Electrónicas:

Bass, B. y Avolio (2005). Dirección de Centros Educativos. Actas del III Congreso Internacional sobre Bilbao: ICE Deusto. WWW.mec.es/cide/rieme/ el 12/05/2011.

Bass, B. y Rivas, C. (2004). El Liderazgo Transformacional de los directivos. Documento policopiado. Consultado en WWW.mec.es/cide/rieme/ el 12/05/2011.

ANEXOS

ANEXO N° 01

Matriz de consistencia

Título: “Influencia de la gestión pedagógica en la calidad educativa del nivel secundario de la Institución Educativa Juan Pablo II de Iquitos 2017”.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS DE MEDICION TIPO LIKERT	METODOLOGÍA
General ¿Cómo influye el Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel Secundario de la I.E. “Sagrado Corazón” Iquitos 2017?	General ➤ Determinar la influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Específicos ➤ Identificar el Liderazgo Directivo de la Institución Educativa “Sagrado Corazón” en el año 2017. ➤ Evaluar el Clima Organizacional en los docentes del nivel Secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017. ➤ Establecer el nivel de influencia del Liderazgo directivo en el Clima Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017.	➤ Existe influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017.	Variable independiente (X): Liderazgo directivo.	Estilos de liderazgo directivo	Autocrático Democrático Liberal Situacional Transaccional Transformacional	- Siempre - Algunas veces. - Casi nunca - Nunca	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de investigación: No Experimental Diseño de Investigación de tipo descriptivo correlacional Esquema <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M --- OX M --- OY OX --- r --- OY </pre> </div>
			Variable dependiente (Y): Clima organizacional	Competencias del liderazgo directivo	Comunicacional Orientadora Integradora Analítica Estimuladora		
				Tipo de clima organizacional	Autoritario Autoritario Paternalista Participativo Consultivo Participativo en grupo		
				Factores del clima organizacional	Condiciones de trabajo Motivación Comunicación Conflicto		

INSTRUMENTO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE

“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIONES EDUCATIVA SAGRADO CORAZON”

CUESTIONARIO

I. PRESENTACION

Estimado Docente, reciba un cordial saludo, mediante la presente me dirijo a Usted para solicitar su colaboración en el desarrollo del trabajo de investigación denominado **“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIONES EDUCATIVA SAGRADO CORAZON”**, como requisito para optar al título de Magíster en Administración Educativa. Ésta información será utilizada como herramienta para la realización de la presente investigación la cual será tratada confidencialmente.

Es por eso, que se le agradece leer detenidamente las preguntas para que respondan en su totalidad y objetivamente. En el cuestionario se le presentarán varios ítems que podrá responder libremente.

Gracias por su colaboración.

Escala de medición:

Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
4	3	2	1

N°	Ítems	Escala de medición tipo Likert			
		4	3	2	1
Liderazgo Directivo Estilos de Liderazgo Directivo (Considera que el Director)					
Autocrático					
01	Da orientaciones al asignarle alguna tarea administrativa específica, sin motivarlo para ello.				
02	Da órdenes de manera autoritaria para que se cumplan las metas establecidas en la organización.				
03	Ejerce el control de manera individual sobre los objetivos que se van a alcanzar sin tomar en cuenta el personal.				
Democrático					
04	Inspira al personal para cumplir con el deber.				
05	Respeto las iniciativas del personal al proponer un cambio de estrategia en la planificación.				
06	Establece directrices organizacionales que genere las buenas relaciones interpersonales.				
Liberal					
07	Evade los problemas de la institución dejando que estos se agraven.				
08	Es paciente en las gestiones pertinente a los asuntos administrativos.				
09	Estimula al personal para asumir los cambios que se están promoviendo en el sistema educativo sin que se analicen los pros y contras de los mismos.				
Situacional					
10	Resuelve de inmediato situaciones problemáticas que ameriten pronta solución.				
11	Implementa estrategias con el equipo docente para el logro de metas institucionales.				
12	Unifica criterios de acción de manera conjunta con el personal.				
Transaccional					
13	Identifica las necesidades del personal de manera que pueda cumplir los objetivos de la organización.				
14	Inspira al personal a trascender sus propios intereses por el bien de la organización.				
15	Motiva al personal por medio de la compensación por su alto desempeño.				
Transformacional					
16	Plantea la visión institucional de acuerdo a los cambios educativos.				
17	Acepta los errores como una forma creativa en la construcción del conocimiento.				
18	Demuestra interés por buscar alternativas innovadoras para llevar a cabo los cambios que se propone en la organización.				
Competencias del Liderazgo Directivo (Usted como Director, Sub director)					
Competencia comunicativa					
19	Desarrolla capacidad comunicativa para tratar a las personas como condición indispensable para lograr el éxito en el buen funcionamiento de la organización.				
20	Utiliza la comunicación como ventaja para transmitir en forma rápida la información permitiendo al personal detectar cualquier duda.				
21	Utiliza cuidadosamente el manejo de los gestos a fin de evitar confusión de lo que desea comunicar.				
Competencia orientadora					
22	Establece relaciones armónicas que faciliten las labores encomendadas al personal.				
23	Mantiene una actitud abierta al diálogo para atender las necesidades académicas del personal				

24	Incentiva al personal para conseguir el apoyo incondicional a fin de lograr con efectividad los objetivos de la institución.				
Competencia integradora					
25	Promueve estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad.				
26	Interviene en la conformación de equipos de trabajo para el logro de objetivos institucionales				
27	Estimula al personal para que todos se integren en el cumplimiento de la misión institucional de la organización.				
Competencia analítica					
28	Atiende razonadamente las situaciones problemáticas que se evidencian en la institución buscando en todo momento las alternativas viables de solución.				
29	Lleva el control en la administración de recursos mediante un plan estratégico.				
30	Realiza un diagnóstico situacional que permita la comprensión del problema antes de desarrollar un plan de acción.				
Competencia estimuladora					
31	Impulsa con entusiasmo al trabajo en equipo a fin de que mantengan una motivación constante en las labores que realizan dentro de la institución.				
32	Motiva al personal docente mediante un comportamiento orientado al cumplimiento de metas organizacionales.				
33	Se esfuerza para contribuir con el personal a fin de que desempeñe eficientemente sus funciones.				
Clima Organizacional					
Tipos de clima organizacional					
(Usted como Director, Sub director)					
Autoritario					
34	Incentiva al personal a colocar en práctica ideas innovadoras que hagan crecer a la institución.				
35	Orienta al personal el cumplimiento de las políticas organizativas de la institución.				
36	Analiza todos los elementos organizacionales llevando un control rígido de manera que el personal no desvíe la atención de su labor.				
Autoritario paternalista					
37	Confía plenamente en el personal de la institución al asignarle alguna actividad administrativa.				
38	Toma decisiones sin consultar al personal docente al momento de planificar alguna acción.				
39	Demuestra parcialidad con algún docente al afrontar situaciones críticas en la organización.				
Participativo consultivo					
40	Informa sobre las actividades que han de realizar en la institución.				
41	Da explicaciones concretas al personal docente sobre lineamientos que han de cumplirse en la institución.				
42	Intercede al observar alguna situación que presuponga la presencia de problemas en la organización.				
Participativo en grupo					
43	Motiva al personal para participar en actividades generando un ambiente de confianza.				
44	Asigna responsabilidades en la organización a fin de que todo el grupo participe en forma entusiasta.				
45	Anima al personal a superarse para vencer las dificultades dentro de un ambiente de solidaridad.				
Factores del clima organizacional					
(Usted como Director, Sub director)					
Condiciones de trabajo					
46	Se esfuerza por gestionar acciones pertinentes que garanticen las condiciones físicas de la organización.				

47	Realiza de manera periódica la revisión del programa académico institucional a fin de prever situaciones que afecten la efectividad del trabajo.				
48	Se esfuerza por mejorar las condiciones de trabajo en el aula a fin de que el personal sienta satisfacción				
Motivación					
49	Atiende las necesidades profesionales de los docentes de tal forma que sea posible observar un clima organizacional motivador.				
50	Incentiva al personal para mantener buenas relaciones que aseguren un clima positivo en la organización.				
51	Genera estrategias motivadoras que aseguren la permanencia de un buen clima organizacional en la institución.				
Comunicación					
52	Da orientaciones precisas al personal docente sobre los objetivos académicos que ha de cumplir en la institución				
53	Estable acuerdos con el personal docente sobre las acciones que se han de tomar manteniendo una comunicación asertiva que propicie un ambiente cordial.				
54	Mantiene buena comunicación con el personal a fin de buscar soluciones a los problemas organizacionales.				
Conflicto					
55	Intercede para evitar enfrentamientos de grupos que dificultan el buen clima en la organización.				
56	Da orientaciones al personal sobre las situaciones generadas por los conflictos a fin de asegurar un buen clima en la organización.				
57	Genera soluciones equilibradas para los implicados en una disputa a fin de garantizar un ambiente de armonía.				



MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : “Cuestionario de preguntas”

OBJETIVO : Validar el cuestionario de la Tesis “Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en los Docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón Iquitos - 2017”

DIRIGIDO A : Directivos y Docentes de la Institución Educativa Sagrado Corazón Nivel Secundario.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: [] Licenciado [] Magister [] Doctor

VALORACIÓN: [] Muy Alto [] Alto [] Medio [] Bajo [] Muy Bajo

Opción de aplicabilidad del instrumento:

- ✓ No es aplicable.
- ✓ Es aplicable con las correcciones.
- ✓ Es aplicable.

Firma del Evaluador:

Nombres y Apellidos:.....
Mayor Grado Académico:.....
DNI N°:.....

Iquitos,....., de..... De 2017.

Iquitos, 10 de diciembre de 2017

CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA “SAGRADO CORAZON” NIVEL SECUNDARIO

H A C E C O N S T A R

Que la Sra. **Bachiller en Educación**, Lourdes Lisbeth Ramírez García, identificado con DNI N° 05417905. ha aplicado instrumentos de recojo de datos y realizado el estudio de Tesis Titulado “**Liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa Sagrado Corazón, Iquitos 2017**”, el 28 de octubre del presente año, en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” ubicada geográficamente en la Av. Sargento Lores S/N, Iquitos. Región Loreto, Provincia de Maynas, Distrito de Iquitos, con Código Modular N°.....

Se expide la presente a solicitud del interesado para los fines pertinentes.

Atentamente,

.....

Prof.....

Directora de la I.E. “Sagrado Corazón”

ANEXO 05

Base de datos en el IBMSPSS22

BASE DE DATOS LOURDES INFORME DE TESIS.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

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

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	ITEM1	Numérico	4	0	Da orientacione...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
2	ITEM2	Numérico	4	0	Da ordenes de ...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
3	ITEM3	Numérico	4	0	Ejerce el contro...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
4	ITEM4	Numérico	4	0	Inspira al perso...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
5	ITEM5	Numérico	4	0	Respeta las ini...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
6	ITEM6	Numérico	4	0	Establece direc...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
7	ITEM7	Numérico	4	0	Evade los probl...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
8	ITEM8	Numérico	4	0	Es paciente en ...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
9	ITEM9	Numérico	4	0	Estimula al per...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
10	ITEM10	Numérico	4	0	Resuelve de in...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
11	ITEM11	Numérico	4	0	Implementa est...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
12	ITEM12	Numérico	4	0	Unifica criterios...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
13	ITEM13	Numérico	4	0	Identifica las ne...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
14	ITEM14	Numérico	4	0	Inspira al perso...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
15	ITEM15	Numérico	4	0	Motiva al perso...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
16	ITEM16	Numérico	4	0	Plantea la visio...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
17	ITEM17	Numérico	4	0	Acepta los erro...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
18	ITEM18	Numérico	4	0	Demuestra inte...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
19	ITEM19	Numérico	4	0	Desarrolla capa...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
20	ITEM20	Numérico	4	0	Utiliza la comu...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
21	ITEM21	Numérico	4	0	Utiliza cuidado...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
22	ITEM22	Numérico	4	0	Establece relac...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
23	ITEM23	Numérico	4	0	Mantiene una a...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
24	ITEM24	Numérico	4	0	Incentiva al per...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada
25	ITEM25	Numérico	4	0	Demuestra inte...	{1, Nunca}...	Ninguna	4	Centrado	Nominal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Windows taskbar: 5:38 p. m. 23/01/2018

ARTÍCULO CIENTIFICO

Lourdes Lisbeth Ramírez García, (CORREO ELECTRONICO) Docente de Área de Ingles de la Institución Educativa “Sagrado Corazón”

Título : Liderazgo Directivo y Clima Organizacional Docente

Autor : Lourdes Lisbeth Ramírez García

Resumen

El presente trabajo de investigación, tiene como principal objetivo Determinar la influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa “Sagrado Corazón” en el año 2017. La investigación es de tipo no experimental descriptiva y diseño correlacional. La población estuvo constituida por 100 docentes de las diferentes áreas. En la muestra se consideró el total de la población. Para el recojo de la información se aplicó el instrumento cuestionario. Los resultados obtenidos indican que existe influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017. Siendo $\chi^2_c=8.30$, $\chi^2_t=0.103$ es decir $\chi^2_c > \chi^2_t$, se acepta la hipótesis, quiere decir que el tipo de liderazgo directivo es Transformacional, se caracteriza por ser un líder transformador e innovador, buen comunicador carismático, motivador constante, orientador, integrador, analítico y estimulador.

Palabras claves: Liderazgo, liderazgo directivo, clima organizacional, docente

Abstract

The main objective of this research work is to determine the influence of the Leadership in the Organizational Climate in the teachers of the secondary level of the Educational Institution "Sacred Heart" in the year 2017.

The research is of a non-experimental descriptive type and correlational design. The population was constituted by 100 teachers of the different areas. In the sample, the total population was considered. For the collection of the information

the questionnaire instrument was applied. The results indicate that there is influence of the Leadership in the Organizational Climate in the teachers of the secondary level of the Sacred Heart Educational Institution in the year 2017. Being $X^2_c = 8.30$, $X^2_t = 0.103$ that is $X^2_c > X^2_t$, accepts the hypothesis, means that the leadership type is Transformational, is characterized by being a transforming and innovative leader, good charismatic communicator, constant motivator, counselor, integrator, analyst and stimulator.

Keywords: Leadership, managerial leadership, organizational climate, teacher

Introducción:

La calidad educativa es un componente que abarca las formas a través de las cuales la educación permite satisfacer de una forma efectiva las necesidades y expectativas de la comunidad educativa en general (estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicios, así como la comunidad en general) como entes involucrados en dicho proceso.

Es de conocimiento básico, que para lograr la calidad educativa se necesita tomar en cuenta el clima organizacional existente, el cual es construido, según Chiang (2010) por “todos los miembros de la comunidad educativa, que se orientan hacia lo óptimo, para que el desenvolvimiento de los diferentes miembros, permita cumplir con la misión institucional”. Es así que, el ambiente donde se conviva, permitirá consolidar el buen desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Un buen clima organizacional depende también del impacto que tenga en la institución educativa el liderazgo directivo y no solo una buena administración.

Liderazgo Directivo

Liderazgo

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces - con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Cabe resaltar, que los directores educativos, en su función como gerentes operativos, deben propiciar el cambio, convirtiendo la organización en un ente flexible y funcional con una comunicación coordinada, asertiva, generadora de una actividad creativa y productiva, con amplia visión de los aspectos pedagógicos, administrativos, ambientales e igualmente físicos, promotoras de cambios, democráticos y participativas ya que estas instituciones son el espacio donde se desarrolla el proceso educativo en todas sus dimensiones.

En este mismo orden de ideas, Brunet (2004), refiere que el director como líder es capaz de establecer un clima de trabajo efectivo, cordial en el equipo de trabajo, responsable de todas las acciones administrativas y organizaciones y de apoyo a los docentes, para el logro de los objetivos que se desean alcanzar con el esfuerzo de todos.

Es por ello, que el liderazgo ejercido por los directivos en las instituciones educativas ha de estar orientado a impulsar, orientar y guiar los procesos administrativos, organizar el trabajo en equipo, crear espacios de participación, es decir, del papel del director depende que el personal docente sienta que no trabaja en forma aislada, sino que pertenece a un equipo, a una institución; por ello, de debe socializar a los integrantes para tener éxito.

Estilos de liderazgo

Dentro de la gerencia educativa se han identificado diferentes estilos de liderazgo, que van desde el administrador autocrático, el democrático o el integrador, liberal, situacional, transformacional, entre otros, cuyas características son analizadas frecuentemente cuando se aborda el estudio de habilidades gerenciales en el contexto educativo, en virtud de que la gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, que influenciadas por estímulos ambientales en determinadas situaciones moldean su conducta o maneras de actuar como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilos de liderazgo. Al respecto, Gairin (2002), destaca que no existe un estilo de liderazgo correcto y único, sino que deben considerar los efectos que le producen manejarse de una u otra manera en la organización, con base en la personalidad fuerte o inclinados en su actuación, por la percepción sensorial a la intuición, al clima organizacional, al equipo de trabajo, al igual que el pensamiento que los caracterizan por la flexibilidad o habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego una vez analizadas y diagnosticadas las mismas para poder ser un líder efectivo.

En síntesis de lo planteado puede decirse que el gerente como líder efectivo, en las instituciones educativas se dedica a plantear un horizonte amplio, conoce sus limitaciones, sabe usar los recursos escasos, reconsidera objetivos, despersonifica sus actuaciones, genera un ambiente armónico, propicio para la decisión, acción, representa a los colaboradores ante la institución, actúa a través del grupo de docentes y no ante el grupo de ellos, entre otros vocablos utiliza más el nosotros que ellos o yo. En todo caso, siempre requieren sensibilidad hacia el contexto, la voluntad de hacer los resultados y la apertura hacia la incertidumbre.

Cuadro 1. Características de los Estilos de Liderazgo

Tipos de Liderazgo Directivo					
Autocrático	Democrático	Liberal	Situacional	Transaccional	Transformacional
<p>Se caracteriza por su alto grado de poder, centralización, revela su comportamiento en el momento de desarrollar las funciones con Dice constantemente a sus seguidores lo que deben hacer siendo coercitivo. Excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo. Exige a los empleados que acaten sus órdenes. Limita la capacidad de transmitir la visión compartida para lograr los objetivos. Las relaciones con las personas están basadas en la disciplina rígida. Intoxica el estado de ánimo. Dirige y toma decisiones individuales sobre los objetivos que desea alcanzar. Recurre a las amenazas, miedo y castigos como recompensa. Limita la creatividad, la cooperación el aprendizaje en equipo. No hay satisfacción en la labor realizada.</p>	<p>Se caracteriza por ser capaz eficiente y actuar de forma inteligente. Es participativo, motiva y anima al personal. Transmite y desarrolla valores éticos. Se orienta hacia la solución de problemas. Nunca dice "haga", sino, "Hagamos, Es capaz de establecer un buen sistema de relaciones humanas. Analiza profundamente la causalidad (causa-efecto) Tiene autoridad para orientar las decisiones y realiza el consenso. Unifica criterios de acción. Integra a las personas en los proyectos institucionales. Son capaces de hacer cualquier cosa para lograr el triunfo de la organización. Ayuda a buscar los recursos y las formas para realizar eficientemente el trabajo. Recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducir las a la acción. Logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera</p>	<p>Se caracteriza por ser demasiado paciente, tranquilo, despreocupado ante cualquier situación. La actitud se orienta a "dejar pasar dejar hacer". Evadiendo constantemente los problemas. Coarta el desarrollo del grupo. Le importa poco los intereses del personal. Es demasiado pacientes en las gestiones administrativas. No se interesa por el conocimiento y el desarrollo del grupo. No promueve ni diseña proyectos innovadores. No proyecta expectativas de los cambios educativos ni organizacionales al personal. Limita el trabajo grupal para generar la integración escuela comunidad. Coarta las decisiones grupales. No dirige la misión de la institución hacia nuevos rumbos Dificulta la estructura organizacional, en los procesos de dirección y control. No se visualizan como promotores de cambio. No tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío.</p>	<p>Se caracteriza por ser capaz y eficiente, actúa de forma inteligente. Delega funciones tanto administrativas de manera democrática y funcional. Organiza las estrategias para cada situación. Es responsable de las funciones gerenciales. Respeta las iniciativas del personal. Analiza profundamente las causas y los efectos. Valoriza la innovación. Dirige, conduce, motiva y solita ideas al grupo. Conduce al personal al cumplimiento de las tareas. Tienen capacidad para implementar estrategias con el equipo docente. Permite al personal que tome iniciativas en la planificación. Reformula planes y programas, elaborando nuevos materiales y recursos. Unifica criterios de acción.</p>	<p>Se caracteriza por ser participativo, preocupado. Motiva a sus seguidores en la dirección las metas establecidas. Se enfatiza en la búsqueda de intereses propios e inspira al personal por los intereses de la organización. Opera dentro de la cultura actual, ero aplicando estrategias tradicionales. Es capaz de transmitir un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores. Es activo para tomar decisiones. Se concentra sobre el conocimiento de sus seguidores, motivaciones y desempeño. Encaminan la búsqueda de recompensas personales recociendo la de sus empleados y reprime el bajo rendimiento. Están regulados por expectativas de negociación, transacción o intercambio constructivos o correctivos, que algunas veces afecta al seguidor. Se asegura que sus subordinados se forman y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación al igual que de liberación.</p>	<p>Se caracteriza por ser un líder transformador e innovador, buen comunicador carismático, motivador constante. Se organiza sobre la necesidad humana. Se preocupa de los fines y valores, la moral y la ética. Trasciende los asuntos cotidianos. Se propone alcanzar objetivos a largo plazo sin comprometer los valores y los principios humanos. Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente. Valoriza el beneficio como base de crecimiento. Es proactivo, catalizador y paciente. Se concentra mayoritariamente en las misiones y en las estrategias para lograrlas. Utiliza plenamente los recursos humanos. Detecta y desarrolla los nuevos talentos. Reconoce y recompensa las contribuciones importantes. Diseña y rediseña las tareas para que tengan sentido y constituyan un desafío. Libera el potencial humano, tienen expectativas de cambio de todos los seguidores. Dirige hacia nuevos rumbos. Alinea las estructuras y sistemas internos para reforzar los valores y objetivos superiores.</p>

Fuente: Tomado de Leomary (2012)

Clima organizacional

El primer enfoque al problema del clima organizacional según refiere Gonçalves (2006), fue el constituido a partir de las diferencias sociales en los nacientes medios artesanales, viéndolo como un elemento interno e intangible para los seres humanos, mediante el cual los trabajadores se diferenciaban según la calidad de su medio de trabajo a través de la evolución a fin de afrontar un problema de supervivencia determinado por el ambiente.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional, según Domínguez y Mesanz (2002: 70) es visto como “el conjunto de percepciones de los diferentes miembros o grupos”, en este aspecto, se relaciona con el funcionamiento, la dinámica del centro en la que se generan actitudes, creencias, posicionamientos formas de pensar, actuar las cuales confluyen en las relaciones de los miembros, en su participación, grado responsabilidad y compromiso.

Estos autores afirman, que según perciban los individuos la dinámica de la organización, se comportarán de una manera u otra con ella, con lo que irá cambiando el clima en dicha organización. Para Chiavenato (2004), es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

Tipos de clima organizacional

Para poder definir los tipos de clima organizacional existentes, es pertinente nombrar con anterioridad la teoría de Likert, la cual establece que el conjunto de reacciones asumido por los subordinados depende directamente de ellas en el área administrativa y las condiciones empresariales e institucionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. En ésta teoría según Brunet (2004), se establece que en las organizaciones se dan dos grandes tipos de clima organizacional, estos son: de tipo autoritario y de tipo participativo, el que se divide en sistema autoritario

explotador; sistema II autoritario paternalista y el sistema III participativo consultivo y sistema IV participativo en grupo.

En ese marco, Brunet (2004) (autor considerado para la tipología) presenta los tipos de clima organizacional más frecuentes en las organizaciones educativas entre los que destaca los de tipos autoritarios, que se relacionan con el autoritario paternalista y el participativo destacando entre estos el consultivo y el participativo en grupo. Por otro lado, destaca este mismo autor que estos estilos de clima que pueden presentarse en las organizaciones, los cuales se basan en cuatro sistemas los cuales describe de la siguiente manera.

5. El sistema I autoritario se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el ambiente que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
6. El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima organizacional la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
7. El sistema III participativo consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se le permite a los empleados tomar decisiones específicas, con lo que se busca satisfacer necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes con presencia de delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
8. El sistema IV, participativo en grupo, aquí existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor–supervisado) se basan en la amistad, el compromiso, la cooperación, las responsabilidades compartidas, el trabajo

en equipo, la toma de decisiones por consenso, entre otros aspectos. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos como también el logro de las metas institucionales a través de la planificación estratégica.

Con base a lo mencionado, vale referir que los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el panorama es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un ambiente abierto con una estructura flexible que conlleva un clima favorable dentro de la organización. En ese sentido, se infiere que las dimensiones varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen magnitudes comunes para la medición del entorno laboral, es decir, que de acuerdo a la visión de los autores, se han diseñado variedad de instrumentos a fin de medir la tipología existente en cuanto al clima organizacional se refiere en las diferentes sistemas organizacionales e institucionales.

Por lo tanto, la naturaleza dimensional hace que las variables que la componen, sean numerosas y estén en interacción, de modo que algunas veces es difícil aislar, de igual manera, los efectos sobre el rendimiento frecuentemente apoyan la naturaleza del clima y se adiciona a las causas. Por esto, cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, especialmente en las de orden educativo, es necesario realizarlo tomando en consideración las causas y los efectos, por ello, se desplazan ciertas consideraciones más específicas con respecto al tipo de clima existente en la realidad actual. Ahora bien, entre los tipos de clima destaca Chiavenato (2008) los siguientes.

Metodología:

La población del presente estudio estuvo conformado por todos los docentes de la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017, que hacen un total de aproximadamente 100 docentes.

No se seleccionó muestra alguna, para no afectar la validez de los resultados. Por lo tanto, para el presente estudio se consideró al total de los directivos y

docentes de educación secundaria que suman 100 docentes, que es el total de la población.

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta y su instrumento fue el cuestionario, la fuente de recolección de datos fueron primarios obtenidos directamente de la realidad. (Ávila, R. B. 1998)

El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario que contuvo preguntas cerradas, el que fue sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, obteniendo 94% de validez y 80.3% de confiabilidad.

.

Resultados

Descripción

En el estudio descriptivo “Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en los Docentes del Nivel Secundario en la Institución Educativa Sagrado Corazón, Iquitos 2017”. Se trabajó, con una muestra de 105 entre directivos y docentes, obteniendo información con los instrumentos de recolección de datos, aplicados al grupo que representa la muestra, cuyos resultados se detallan a continuación.

Diagnóstico del Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Sagrado Corazon-2017”.

TABLA N° 01

Liderazgo Directivo de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

ITEMS	LIDERAZGO DIRECTIVO	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE		A. VECES		CASI NUNCA		NUNCA		N	%
		N	%	N	%	N	%	N	%		
1	AUTOCRATICO	34	34	36	36	14	14	16	16	100	100
2	DEMOCRATICO	22	22	9	9	27	27	42	42	100	100
3	LIBERAL	8	8	18	18	29	29	45	45	100	100
4	SITUACIONAL	44	44	13	13	17	17	26	26	100	100
5	TRANSACCIONAL	10	10	11	11	16	16	63	63	100	100
6	TRANSFORMACIONAL	55	55	15	15	13	13	17	17	100	100
7	COMUNICATIVA	74	74	16	16	7	7	3	3	100	100
8	ORIENTADORA	50	50	23	23	11	11	16	16	100	100
9	INTEGRADORA	30	30	24	24	17	17	29	29	100	100
10	ANLITICA	54	54	12	12	10	10	24	24	100	100
11	ESTIMULADORA	32	32	25	25	21	21	22	22	100	100
	PROMEDIO (\bar{x})	38	38	18	18	17	17	27	27	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

En la tabla N° 1 se observa SITUACIÓN DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN”-2017, y es como sigue:

- El promedio (\bar{x}) de 100 encuestados (100%), 38 docentes (38%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el Liderazgo Directivo positivo, predominando 55 docentes (55%) el tipo de Liderazgo Transformacional y 74 docentes (74%) la competencia comunicativa. 18 docentes (18%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el Liderazgo directivo positivo, predominando 36 docentes (36%) el tipo de Liderazgo Autocrático y 25 docentes (25%) la competencia estimuladora. 17 docentes (17%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el Liderazgo Directivo Positivo, predominando 29 docentes (29%) el tipo de Liderazgo Liberal y 21 docentes (21%) la competencia estimuladora. 27 docentes (27%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el Liderazgo Directivo positivo, predominando 63 docentes (63%) el tipo de Liderazgo Transaccional y 29 docentes (29%) la competencia integradora, lo que permite concluir que el LIDERAZGO DIRECTIVO SIEMPRE se manifiesta

de manera positiva en la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017, debiendo continuar.

GRAFICO N° 01

Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



TABLA N° 02

Clima Organizacional del docente de la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017

ITEMS	CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICES								TOTAL	
		SIEMPRE		A. VECES		CASI NUNCA		NUNCA			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	AUTORITARIO	60	60	15	15	13	13	15	15	100	100
2	AUTORITARIO PATERNALISTA	29	29	12	12	21	21	38	38	100	100
3	PARTICIPATIVO CONSULTIVO	71	71	8	8	13	13	8	8	100	100
4	PARTICIPATIVO EN GRUPO	60	60	15	15	20	20	5	5	100	100
5	CONDICIONES DE TRABAJO	59	59	18	18	14	14	9	9	100	100
6	MOTIVACION	58	58	15	15	15	15	12	12	100	100
7	COMUNICACION	51	51	22	22	8	8	19	19	100	100
8	CONFLICTO	53	53	14	14	18	18	15	15	100	100
PROMEDIO (\bar{x})		55	55	15	15	15	15	15	15	100	100

Fuente: Base de datos de la investigadora.

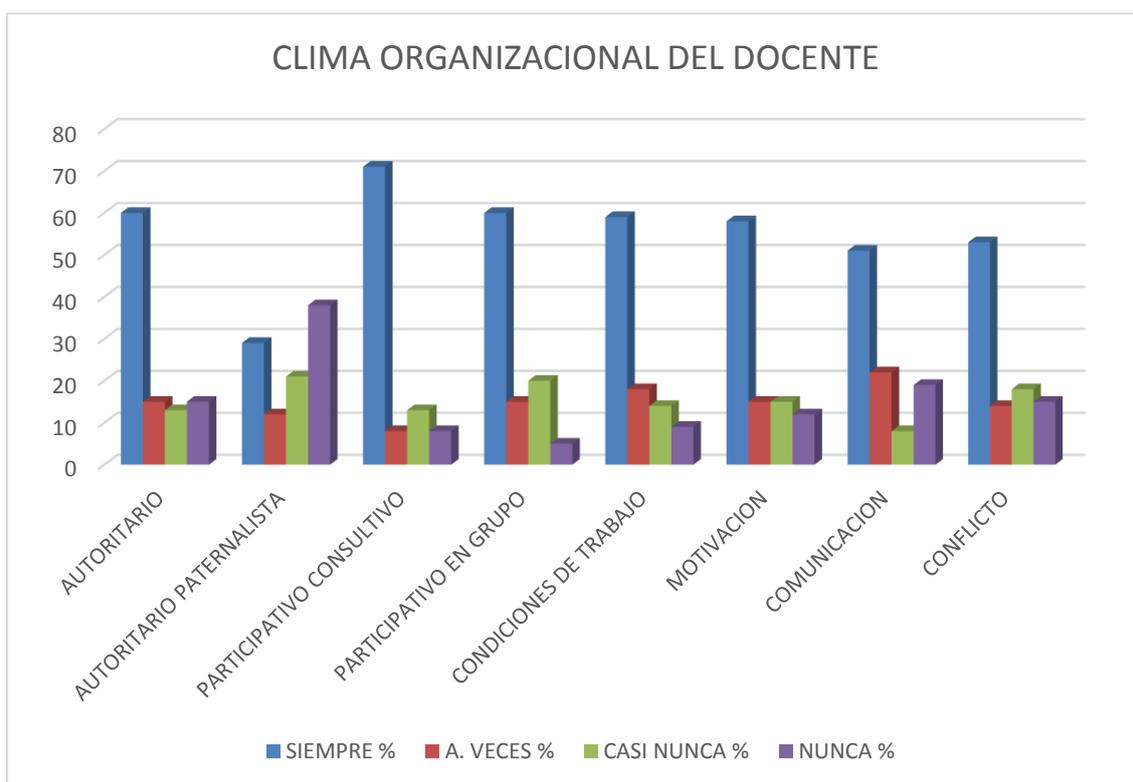
En la tabla N° 21 se observa SITUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN”-2017, y es como sigue:

- El promedio (\bar{x}) de 100 encuestados (100%), 55 docentes (55%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 71 docentes (71%) el tipo de Clima organizacional PARTICIPATIVO CONSULTIVO y 59 docentes (59%) manifestaron que las condiciones de trabajo son buenas. 15 docentes (15%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 15 docentes (15%) el tipo de Clima organizacional PARTICIPATIVO EN GRUPO y 22 docentes (22%) la COMUNICACIÓN es buena. 15 docentes (15%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 21 docentes (21%) el tipo de Clima organizacional AUTORITARIO PATERNALISTA y 18 docentes (18%) manifestaron que los conflictos son manejables. 15 docentes (15%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 38 docentes (38%) el tipo de Clima organizacional AUTORITARIO

PATERNALISTA y 19 docentes (19%) manifestaron que la COMUNICACIÓN es buena, lo que permite concluir que el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE SIEMPRE se manifiesta de manera armoniosa en la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017, debiendo continuar.

GRAFICO N° 02

Clima Organizacional en la Institución Educativa “Sagrado corazón”-2017



Análisis Bivariado

Relación entre las variables: Liderazgo Directivo y Clima Organizacional del docente en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017.

TABLA N° 03

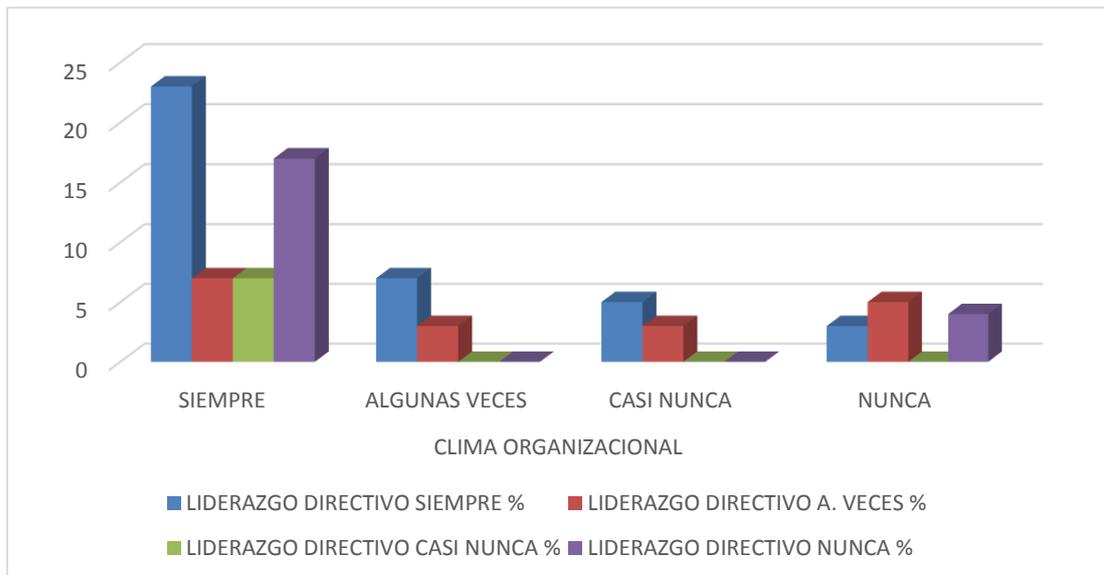
Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional del Docente en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” - 2017.

CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO DIRECTIVO								TOTAL	
	SIEMPRE		A. VECES		CASI NUNCA		NUNCA			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
SIEMPRE	23	23	7	7	8	7	17	17	55	55
ALGUNAS VECES	7	7	3	3	2	2	3	3	15	15
CASI NUNCA	5	5	3	3	4	4	3	3	15	15
NUNCA	3	3	5	5	3	3	4	4	15	15
TOTAL	38	38	18	18	17	17	27	27	102	100

Fuente: Tablas N° 12 y 21

GRAFICO N° 03

Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional del Docente en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” - 2017.



$$X^2_c = 8.30 > X^2_t = 0.103 \quad gl = 2, \quad \alpha = 0.05\%$$

$$X^2_c \neq X^2_t$$

$$X^2_c > X^2_t$$

Se acepta la hipótesis de la investigación

Existe una influencia significativa entre el estilo de Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional del Docente de la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017

En la tabla N° 22 se observa la RELACION DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA “SAGRADO CORAZON” – 2017, y es lo siguiente:

El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 47 docentes (47%) manifestaron que SIEMPRE existe una buena relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, predominando 55 docentes (55%) la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE. 11 docentes (11%) manifestaron que ALGUNAS VECES es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL, predominando 18 docentes (18%) la variable: LIDERAZGO DIRECTIVO. 11 docentes (11%) manifestaron que CASI NUNCA es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, predominando 17 docentes (17%) la variable: LIDERAZGO DIRECTIVO. 14 docentes (14%) manifestaron que nunca es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, predominando 27 docentes (27%) la variable LIDERAZGO DIRECTIVO, lo que permite concluir que la relación LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE siempre es buena en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017, debiendo continuar.

Para establecer la relación que existe entre la LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN” – 2017, se utilizó la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada (X^2) obteniendo $X^2_c = 8.30 > X^2_t = 0.103$ $gl = 2$, $\alpha = 0.05\%$, siendo $X^2_c \neq X^2_t$, logrando el objetivo establecer el nivel de influencia del

Liderazgo directivo en el Clima Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017. Así mismo se prueba la Hipótesis que dice: Existe influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017. Siendo $X^2_c = 8.30$, $X^2_t = 0.103$ es decir $X^2_c > X^2_t$, se acepta la hipótesis: Existe influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017

DISCUSIÓN

Al analizar la relación del Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional encontramos que: El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 47 docentes (47%) manifestaron que SIEMPRE existe una buena relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, predominando 55 docentes (55%) la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE. 11 docentes (11%) manifestaron que ALGUNAS VECES es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL, predominando 18 docentes (18%) la variable: LIDERAZGO DIRECTIVO. 11 docentes (11%) manifestaron que CASI NUNCA es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, predominando 17 docentes (17%) la variable: LIDERAZGO DIRECTIVO. 14 docentes (14%) manifestaron que nunca es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, predominando 27 docentes (27%) la variable LIDERAZGO DIRECTIVO, lo que permite concluir que la relación LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE siempre es buena en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017, debiendo continuar, resultado que coincide con ARTEAGA, V. (2006) en su estudio “Grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional A del Perú”, busco demostrar que liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Se con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes y 8 administrativos. Se utilizó

el diseño correlacional, el método cuantitativo, una encuesta con 3 partes: una de liderazgo, una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional.

CONCLUSIONES

Al término de la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

A nivel del objetivo general

Se logró determinar que, existe una relación significativa entre el LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017, debiendo CONTINUAR.

A nivel de objetivos específicos

- La Situación del Liderazgo Directivo en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, es como sigue:

El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 38 docentes (38%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el Liderazgo Directivo positivo, predominando 55 docentes (55%) el tipo de Liderazgo Transformacional y 74 docentes (74%) la competencia comunicativa. 18 docentes (18%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el Liderazgo directivo positivo, predominando 36 docentes (36%) el tipo de Liderazgo Autocrático y 25 docentes (25%) la competencia estimuladora. 17 docentes (17%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el Liderazgo Directivo Positivo, predominando 29 docentes (29%) el tipo de Liderazgo Liberal y 21 docentes (21%) la competencia estimuladora. 27 docentes (27%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el Liderazgo Directivo positivo, predominando 63 docentes (63%) el tipo de Liderazgo Transaccional y 29 docentes (29%) la competencia integradora, lo que permite concluir que el LIDERAZGO DIRECTIVO SIEMPRE se manifiesta de manera positiva en la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017, debiendo continuar.

- La situación del clima organizacional del docente en la Institución Educativa “Sagrado Corazón”-2017, es como sigue:

El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 55 docentes (55%) manifestaron que SIEMPRE se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 71 docentes (71%) el tipo de Clima organizacional PARTICIPATIVO CONSULTIVO y 59 docentes (59%) manifestaron que las condiciones de trabajo son buenas. 15 docentes (15%) manifestaron que ALGUNAS VECES se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 15 docentes (15%) el tipo de Clima organizacional PARTICIPATIVO EN GRUPO y 22 docentes (22%) la COMUNICACIÓN es buena. 15 docentes (15%) manifestaron que CASI NUNCA se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 21 docentes (21%) el tipo de Clima organizacional AUTORITARIO PATERNALISTA y 18 docentes (18%) manifestaron que los conflictos son manejables. 15 docentes (15%) manifestaron que NUNCA se manifiesta el Clima organizacional del docente de manera armoniosa, predominando 38 docentes (38%) el tipo de Clima organizacional AUTORITARIO PATERNALISTA y 19 docentes (19%) manifestaron que la COMUNICACIÓN es buena, lo que permite concluir que el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE SIEMPRE se manifiesta de manera armoniosa en la Institución Educativa “Sagrado Corazon”-2017, debiendo continuar.

- La relación del liderazgo directivo y el clima organizacional del docente en la Institución educativa “sagrado corazón” – 2017, es lo siguiente:

El promedio (\bar{X}) de 100 encuestados (100%), 38 docentes (38%) manifestaron que SIEMPRE existe una buena relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, predominando 23 docentes (23%) la variable: CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE. 18 docentes (18%) manifestaron que ALGUNAS VECES es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL. 17 docentes (17%) manifestaron que CASI NUNCA es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE. 27 docentes (27%) manifestaron que nunca es buena la relación del LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE, lo que permite

concluir que la relación LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE siempre es buena en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” – 2017, debiendo continuar.

A Nivel de Hipótesis

- Para establecer la relación que existe entre la LIDERAZGO DIRECTIVO y el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAGRADO CORAZÓN” – 2017, se utilizó la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada (X^2) obteniendo $X^2_c = 8.30 > X^2_t = 0.103$ $gl = 2$, $\alpha = 0.05\%$, siendo $X^2_c \neq X^2_t$, logrando el objetivo establecer el nivel de influencia del Liderazgo directivo en el Clima Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017. Así mismo se prueba la Hipótesis que dice: Existe influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017. Siendo $X^2_c = 8.30 > X^2_t = 0.103$ es decir $X^2_c > X^2_t$, se acepta la hipótesis: Existe influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional en los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Sagrado Corazón en el año 2017

RECOMENDACIONES

1. A la Directora de la I.E “Sagrado corazón”, se le recomienda seguir manteniendo el tipo de liderazgo transformacional, lo cual permite mantener un buen clima organizacional en los docentes.
2. A la Directora de la I.E “Sagrado Corazón”, se le recomienda en gran medida ir disminuyendo la frecuencia del liderazgo autocrático para centrarse en un espacio de motivación y buena comunicación con los docentes de la I.E que dirige.
3. A la Directora de la I.E “Sagrado Corazón”, se le recomienda generar buenas condiciones de trabajo, es un aspecto importante para mantener un buen clima organizacional en los docentes.

4. A los docentes de la I.E “Sagrado Corazón”, se les recomienda cumplir con su labor como docentes, asumiendo con responsabilidad la planificación curricular, esto ayudara a mantener el buen clima organizacional que se percibe en la I.E “Sagrado Corazón”.

Referencias bibliográficas:

- Andrade (2008). Clima organizacional y Desempeño laboral. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Beloso chacín. URBE. Maracaibo Estado Zulia.
- Bass, B. (2000). Liderazgo y Organizaciones que aprenden. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Material mimeografiado. ICE Deusto. Bilbao.
- Bavaresco, A. (2004). El Proyecto de Investigación. Gránica editores. Caracas Venezuela
- Beckhard, L. (2004). Liderazgo Gerencial. México. Edición Robin Book.
- Benavides, O. (2002). Análisis del Ambiente de Trabajo. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Beckhard, L. (2004). Competencias y Competitividad. Diseño para las Organizaciones latinoamericanas. Bogotá. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Bisquerra, R. (2005). Educación Emocional y Bienestar. Editorial PRAXIS. Madrid. España.
- Borrel, N. y Severo, L. (2000). El liderazgo transformacional de los directivos. Editorial Paraná, Brasil.
- Brunet, M. (2004). El Clima de trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencia. México: Trillas
- Butrón, N. (2004). Los desafíos de la educación para el siglo XXI. Editorial Mediterránea. BIE. Evaluación de Reformas, MEC, Madrid.
- Cardona, P. (2001). Gestión Gerencial en Instituciones en las organizaciones Revista Especializada en Educación. (Vol. 9).
- Cardona, P. y Miller N. (2005). Evaluación de la Gestión Administrativa del Gerente Educativo en Instituciones de III etapa de Educación Básica. Revista Especializada en Educación. (Vol. 11).
- Carpio, C. (2006). Organizaciones. Estructura. Y Comportamiento. México: Interamericana.

- Castillo, L. (2005). Asesoramiento Curricular y Organizativo en Educación. Ariel. Barcelona. Madrid
- Chávez, N. (2005). Metodología de la Investigación. Venezuela: Gráfica 2da Edición
- Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill (Quinta Edición).
- Chiavenato, I. (2005). Gestión de Talento Humano. Bogota Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2008). Introducción a las teorías generales de la administración. Editorial Colombia. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Contreras, D. (2005). Disposición al Cambio. Un punto de vista teórico. Ericson: Bogotá, Colombia.
- Covey, S. (2002). Liderazgo centrado en Principios. Editorial Paidós. España.
- Daft, R. y Marci, D. (2005). Introducción a la Administración. Editorial Thomson.S.A. Buenos Aires Argentina.
- Davis, K. (2004). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Mc Graw Hill México.
- Domínguez y Mesanz (2002). Desarrollo Organizacional. Ediciones Granica. S.A España
- Domínguez, M. (2007). Comunicación y su Influencia en Clima Organizacional la Escuela Básica Barinas. Trabajo de Grado Universidad Experimental Pedagógica Libertador UPEL. Núcleo Barinas.
- Dorlan, J. (2000). Liderazgo en las Organizaciones. Ericson: Bogotá, Colombia.
- Drucker, N. (2003). Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Enebral, D. (2004). Liderazgo y motivación de Equipos de Trabajo. México ESIC.
- Escat, E. (2007). La Comunicación en las Organizaciones. Addison-wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
- Escudero, R. (2006). Innovaciones Educativas y Nuevos Paradigmas. Departamento de la didáctica de Organización Escolar. Nuevas aportaciones. Barcelona PPU.
- Fullan, S. y Hargreaves, M. (2000). Administración. Un enfoque basado en comportamiento. Bogotá. Thonsom.

- Gairin, J. (2002). La Organización Escolar: Contexto y Texto de Actuación. Editorial La Muralla, S.A 3ra Edición. Banco Mundial. Libros pedagógicos de formación Integral. Caracas Venezuela
- Gerstner, L. (2002). Investigación del Comportamiento. México: Mc Graw Hill.
- Gibson, J. (2001). Gestión de las instituciones Educativas. Mimeo. Escuelas de Educación FHE UCV Caracas Venezuela.
- Gibson, J.; Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones. Colombia. Editorial. Mc Graw Hill interamericana.
- Gómez, R. (2000). Propuestas de Intervención en el aula. Técnicas para lograr un clima favorable en la clase. Narcea. Colección Educación de Hoy. Madrid. España.
- Goncalves, V. (2006). Dimensiones del Clima Organizacional. (Documento en línea). Disponible: <http://www.calidad.org/articles> Internet. 2010
- Hellriegel D. y Slocum, J. (2004). Administración. Un enfoque basado en comportamiento. Australia. Thonsom.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Batista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2007). El Proyecto de Investigación. Quinta Edición. Editores Quirón y Sypal.
- Ivancevich, J.; Konopaske, N., y Matterson, W. (2006). Administración. Sexta Edición. Mc Graw Hill. México
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Innovación Estratégica de Liderazgo para Mercados de Alta Competencia. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Levy Levoyer, C. (2000). Gestión de las Competencias. Madrid Gestión. SR.
- López, R. (2006). Estilo de Liderazgo del Gerente Educativo y el Desempeño Laboral de los docentes en las Escuelas Básicas de I y II Etapa. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Bellosó Chacín. URBE. Maracaibo Estado Zulia.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). Innovación Estratégica y Liderazgo. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Martí, V. (2009). Desempeño por Competencias. Editorial Granicas. Buenos Aires. Argentina.

- Medina, M. (2005). Características del Liderazgo del Personal Directivo y el Desarrollo Organizacional, en las Instituciones de Educación Básica. Trabajo de Grado. URBE. Maracaibo Estado Zulia
- Morán, V. (2006). Liderazgo de los Directores y Desempeño Laboral de los Jefes de Seccional. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Belloso Chacín URBE. Maracaibo Estado Zulia.
- Mosley L. (2005). Competencias Administrativas y la Función de Asesoramiento Pedagógico del Director de Educación Básica. Janes, S.A. México.
- Muñoz, B. (2007). Liderazgo Transformacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Docentes de Educación Básica I, II y III Etapa. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. URU. Maracaibo Estado Zulia.
- Padrón, G. (2007). Clima organizacional y satisfacción Laboral. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta URU. Maracaibo Estado Zulia
- Pascuali, A. (2004). Transformación Empresarial. Consultoría tecnológica. Sybase Education PARTNER.
- Raimona, C. (2005). Dirección de la Comunicación Empresarial e Institucional. Gráficas. Madrid. España
- Robbins, S. y Colter, M. (2005). Administración. Ediciones Spearman Prentice Hall. Octava edición. México.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, S. (2008). Las nuevas tendencias en las Organizaciones. Editorial Prentice Hall. México.
- Ruiz, A. (2002). Liderazgo en las Aulas de Clases. Editorial Trillas. Caracas
- Salazar, V. (2008). Clima organizacional; productividad laboral gerencial. Universidad Rafael Belloso Chacín. URBE. Maracaibo Estado Zulia.
- Stoner y Freeman (2001). Desempeño por Competencias. Editorial Granicas. Buenos Aires. Argentina.
- Tamayo, C. y Tamayo, M. (2006). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. México.
- Urdaneta, N. (2005). Supervisores como Agentes Transformadores de Políticas Administrativas de la Educación. Material Mimeografiado. Ministerio de educación y Deportes. Maracaibo Estado Zulia.

Welter, S.; Freeman, P. y Gilbert, J. (2002). La Gestión del Conocimiento y Competencia Laboral. Muralla México V6

Reconocimiento:

- A la Universidad César Vallejo, por permitirnos y darnos las facilidades para formarnos en sus aulas.
- A la Dra. Blanca Luz Gratelli Tuesta por su asesoramiento en la investigación del tema.
- A todos los maestros de la Maestría, que nos ayudaron a desaprender y aprender en los distintos cursos y exposiciones.