



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo directivo y clima organizacional en la
institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de
Combapata-Canchis.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÈMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Br. Sara Vilca, Alfredo

ASESOR:

Dr. Wilbert Zegarra Salas

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ – 2019

PÁGINA DEL JURADO

Dr. Hugo Enriquez Romero
Presidente

Rosa Marmadillo Manga
Secretaria

Dr. Wilbert Zegarra Salas
Vocal

DEDICATORIA

Al todo poderoso quien nos protege y guía nuestro camino, a mi familia Hilda, Rodrigo, Gabriela, Benyamin, por su apoyo moral e incondicional de manera permanente y constante que fortalece mi espíritu y llena de energía mi ser, para enfrentar los retos de la vida, y hacer realidad todas y cada una de mis metas personales y profesionales.

El autor

AGRADECIMIENTO

Con enorme alegría, satisfacción y fe agradezco a Dios todopoderoso quien siempre derrama sus bendiciones, a mis ponderados docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, quienes han sabido compartir las experiencias y conocimiento más elementales en todo este proceso de formación académica porque a través de sus sabias enseñanzas lograron hacer realidad la consecución de un nuevo grado académico; de igual forma a todas las personas que supieron comprenderme y contagiarme con un aliento de ánimo para lograr el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Un reconocimiento muy especial al Dr. Wilbert Zegarra Salas quien con su capacidad y conocimiento supo guiar el proceso de investigación.

A los directivos y docentes de la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis, mi gratitud.

El autor

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis, con la finalidad de determinar la relación entre las variables Liderazgo directivo y clima organizacional.

El presente trabajo de investigación se presente en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestro en administración de la educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	¡Error! Marcador no definido.
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCION	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	13
1.3. Teorías relacionadas al tema	15
1.4. Formulación del problema	44
1.4.1. Problema General	44
1.4.2. Problemas Específicos.....	44
1.5. Justificación del estudio.....	44
1.6. Hipótesis.....	45
1.6.1. Hipótesis General.....	45
1.6.2. Hipótesis Específicas	45
1.7. Objetivos	46
1.7.1. Objetivo General	46
1.7.2. Objetivos Específicos	46
II. MÉTODO.....	47
2.1. Diseño de investigación.....	47
2.2. Variables, Operacionalización	48

2.2.1. Variables de estudio	48
2.2.2. Operacionalización de variables.....	49
2.3. Población y muestra	50
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	50
2.4.1. Técnicas e instrumentos.....	50
2.4.2. Validez y confiabilidad.....	51
2.5. Métodos de análisis de datos	52
III. RESULTADOS	53
3.1. Descripción.....	53
3.2. Resultados para Liderazgo directivo	54
3.3. Resultados para dimensiones de Liderazgo directivo	55
3.4. Resultados para Clima organizacional	60
3.5. Resultados para dimensiones de Clima organizacional	61
3.6. Contraste de hipótesis para correlación entre las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional	64
3.6.1. Prueba de hipótesis.....	64
3.6.2. Prueba de Sub hipótesis	65
3.6.2.1. Correlación entre Liderazgo directivo y Sistema individual	65
3.6.2.2. Correlación entre Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional y Clima organizacional.....	66
3.6.2.3. Correlación entre Obtención y asignación de recursos de manera estratégica y Clima organizacional.....	67
IV. DISCUSIÓN	69
V. CONCLUSIONES	71
VI. RECOMENDACIONES	72
VII. REFERENCIAS	73
ANEXOS	75

RESUMEN

La presente investigación aborda un tema de actualidad como es el liderazgo directivo y su relación con el clima organizacional, la misma que tuvo como propósito establecer el grado de relación o correlación que existe entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis, desarrollando para tal efecto una investigación con enfoque cuantitativo y con un diseño de carácter observacional, siendo el diseño específico de tipo descriptivo correlacional, el mismo que se aplicó sobre una población de 60 docentes que pertenecen a la institución educativa Jerónimo Zavala, de las cuales se pudo obtener una muestra de 48 docentes, los cuales eran participar de manera libre voluntaria en la investigación motivo por el cual el tipo de muestra fue no aleatoria por conveniencia.

Para la recolección de los datos, se empleó la técnica de la encuesta, haciendo uso de los cuestionarios, el cuestionario para medir el liderazgo directivo y otro para medir el clima organizacional los mismos que fueron sometidos a la prueba de confiabilidad resultando ambos confiables.

Se concluye a partir de los resultados de la investigación, que las variables liderazgo directivo y clima organizacional guardan correlación directa y significativa entre sí, lo que significa que el cambio en una de las implica un cambio en la otra en la misma magnitud y dirección, siendo dicha correlación alta, como se evidencia a partir del valor obtenido para el coeficiente correlación de Spearman, el cual alcanza el valor de 0.805

Palabras Clave: Clima organizacional, el liderazgo directivo.

ABSTRACT

This research deals with a topical issue such as managerial leadership and its relationship with the organizational climate, the same activity that has as its purpose the degree of relationship and the correlation that exists between managerial leadership and the organizational climate in the educational institution of San Geronimo Zavala The district of Combapata-Canchis, became an observational design, with the specific design of a correlational descriptive type, the same applied to a population of 60 teachers who have the educational institution San Geronimo Zavala, in the same way as in which it could obtain a sample of 48 teachers, the way to be voluntary free in the investigation by which the type of sample was not random for convenience.

For the data collection, the survey technique, the use of the questionnaires, the questionnaire to measure the managerial leadership and another to measure the organizational climate were used, the same ones that were submitted to the trustworthiness test, both being reliable.

It is concluded from the results of the research, that the variables managerial leadership and organizational climate keep direct and significant correlation with each other, which means that the change in one implication a change in the other in the same magnitude and direction, being said high correlation, as evidenced by the value obtained for the Spearman correlation coefficient, which reaches the value of 0.805

Keywords: Organizational climate, leadership.

I. INTRODUCCION

1.1. Realidad problemática

Las instituciones de nuestro país están atravesando por un conjunto de cambios en muchos aspectos como son el laboral en el caso de los docentes y directivos, los mismos que están sujetos a evaluaciones constantes en el marco del buen desempeño docente y del buen desempeño de los directores, asimismo en el campo pedagógico se tiene la implementación del nuevo currículo básico, y por parte de la comunidad se tiene la exigencia de tener colegios de calidad, entre otros cambios que hacen necesaria la presencia en las direcciones de las instituciones educativas, de personas que permitan conducir todos estos cambios de una manera ordenada y eficaz, pero para ello necesitan contar con perfil adecuado, en el que se evidencien capacidades y habilidades, que en muchos casos los profesores que asumen estas responsabilidades no la tienen, pues muchos de los docentes durante su formación profesional inicial y continua no han tenido la capacitación necesaria que haga posible que ellos vayan totalmente preparados para asumir esas funciones. No debemos olvidar que el ministerio de Educación conocedor de la necesidad de contar con directores líderes que conduzcan los cambios que la educación exige en estos tiempos, ha ido realizando algunas capacitaciones a los directivos de las instituciones educativas, sin embargo, la rotación de personal y la calidad de dichas capacitaciones ponen en tela de juicio los cambios efectuados.

Por otra parte, una de las variables que se ve afectada por una falta de liderazgo adecuadamente realizado es el clima organizacional que en muchas instituciones se ha ido deteriorando en los últimos años a raíz de la implementación de muchas normas, especialmente de carácter laboral que al ser mal llevadas a devenido en desencuentros entre los docentes y también entre directores y docentes, evidenciándose ahí la falta de capacidad de negociación.

No podemos olvidar que el liderazgo en los directores se caracteriza por la capacidad que estos tienen para influir sobre el personal que labora en la institución para que desarrollen una actividad educativa comprometida con los

objetivos que se plantean en la institución, mientras que el clima organizacional hace referencia a la atmosfera laboral que se perciben en las instituciones educativas en nuestro caso, y que tienen la capacidad de influir en la manera como los docentes y administración, realizan su labor, ya sea influir de manera positiva o negativa, y de ahí la importancia de contar con un clima organizacional agradable que permita que se realice el trabajo coordinado, en equipo y en el marco de la fraternidad y la camaradería, pues hoy en día en el campo de la educación se necesita de un trabajo cooperativo para lograr cumplir con los objetivos y brindar una educación de calidad a los educandos.

La investigación plantea la necesidad de evidenciar el grado de relación que el liderazgo directivo tiene sobre el clima organizacional, pues si bien existen evidencias de los dicho, debemos tener presente que el concepto y la perspectiva de lo que se entiende por liderazgo ha ido cambiado con el tiempo, tal es así, que hoy en día se asume por parte del Ministerio de Educación de dar una mirada al liderazgo que los directores ejercen haciendo que estos, sin dejar de lado sus funciones institucionales y administrativas, ejerzan un liderazgo pedagógico en el que el interés principal sea el aprendizaje de los estudiantes, para ello es el director el llamado a generar una corriente de entusiasmo en docentes y estudiantes que permitan mejorar los niveles de aprendizaje y para ello se necesita que se involucre en la labor educativa, que posee conocimientos no solo de carácter administrativo, sino fundamentalmente de una adecuada práctica pedagógica que permita contribuir con el trabajo de los docentes, realizar una supervisión educativas que represente una apoyo para labor que realiza el docente y que sea una fuente de inspiración para docentes y estudiantes.

Lo expuesto anteriormente lleva a la necesidad de desarrollar una investigación centrada en la descripción y análisis de la relación que entre el liderazgo directivo y el clima organizacional se presenta en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.

1.2. Trabajos previos

Contreras (2016) realizaron una investigación titulada, Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, lineamientos básicos para su intervención. Investigación que fue presentada en la Universidad de Rosario en Bogotá Colombia.

El propósito que conlleva la investigación fue el de describir y analizar el liderazgo directivo, así como el clima organizacional que en el colegio de Cundinamarca se presenta, y a partir de los resultados hallados poder plantear algunos lineamientos que permitan mejorar dichas variables en dicha institución educativa, motivo por el cual se desarrolló la investigación empleando un diseño observacional de tipo descriptivo, con la ayuda de dos instrumentos como son el Test de Adjetivos de Pitcher (1997) y la escala de Clima Organizacional del Fernández (2008), siendo su aplicación en forma colectiva y con la participación de directivos, docentes y estudiantes de noveno ciclo hasta el undécimo ciclo. Los resultados de la investigación muestran que problemas relacionados con ambas variables estudiadas, es así que se evidencia que existe inconformidad por parte de la comunidad educativa en cuanto a la manera como se ejerce el liderazgo por parte del director, en el que se denota una ausencia y un desinterés por poder solucionar los múltiples problemas que aquejan a la institución estudiada, asimismo el clima organizacional se ve afectado, entre otras cosas por parte del liderazgo del director y por la falta de una adecuada comunicación entre docentes y entre y directivos, lo cual convoca la necesidad de realizar un intervención en la institución a fin de brindar las herramientas necesarias que permitan a los directivos adquirir las capacidades necesarias de liderazgo y capacidades propias de su cargo que permitan superar los obstáculos que se presenten en la conducción de la organización, asimismo dotar a los docentes de estrategias que permitan realizar un trabajo cooperativo y con una adecuada comunicación, con el uso de estrategias de interacción social que permitan manejar las emociones y situaciones estresantes que son propias del trabajo.

Urzúa (2014) Desarrolla la investigación titulada La incidencia del liderazgo sobre el clima organizacional en la escuela Villa San Ignacio. Informe de tesis que fue presentado a la Universidad Jesuita de Chile Alberto Hurtado con el fin de optar al grado de Magister en Gestión y dirección educacional.

La investigación en forma sistemática analiza el clima organizacional y el liderazgo que se presenta en la escuela Villa San Ignacio de la comuna de Pudahuel, en un contexto de búsqueda reflexiva y orientada a una mejora continua de la educación que se brinda en las instituciones educativas.

En cuanto al aspecto metodológico de la investigación se tiene que la investigación es de tipo correlacional causal y usa cuestionarios cerrados que permitieron recoger la opinión de los docentes y directivos frente a los temas abordados en la investigación, es así que los resultados encontrados en la investigación muestran que el liderazgo ejercido presenta metas y objetivos definidos en forma clara, pero que sin embargo la forma como se pretende lograr los mismos deja poco espacio para la particularidad y creatividad de los docentes que podrían contribuir mucho en su consecución, asimismo se concluyó que la manera como se ejerce el liderazgo por parte del director incide de manera directa sobre el desarrollo del clima organizacional.

Campos (2012), realizó la investigación titulada Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao, investigación presentada a la escuela de Posgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

La investigación tuvo por propósito determinar la relación y más específicamente la correlación entre las variables de estudio liderazgo directivo y clima organizacional.

Se utilizó un diseño descriptivo correlacional, en el que no se realizó manipulación de ninguna variable, siendo el diseño específico descriptivo correlacional. Se utilizó como población de estudio a los docentes, padres de familia y estudiantes de una Institución Educativa del distrito de Ventanilla, en la región del Callao, en número de 100, siendo los cuestionarios empleados la escala de liderazgo directivo de Ruiz (2009), asimismo se empleo el cuestionario de Berrocal (2007) para medir el clima organizacional.

Los resultados a los que se llegaron en la investigación establecieron que existe relación significativa entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional en cada una de sus dimensiones y entre sus variables.

Chinchay (2010) desarrollo la investigación titulada Influencia del liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos - 2008, que fue presentada a la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

El estudio tuvo como propósito fundamental determinar la influencia que sobre el clima organizacional tiene el estilo del director en las instituciones primarias públicas del distrito de Iquitos en el año 2008. La investigación fue de diseño correlacional transversal, siendo la población de estudio conformada por 239 directores y docentes de las instituciones educativas públicas de nivel primaria del distrito de Iquitos, de la cual se extrajo una muestra de 132 personas, la misma que fue elegida de manera probabilística.

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que a partir de los datos obtenidos y del análisis de independencia estadística Chi cuadrado de Pearson, la variable liderazgo del director incide de manera notable y significativa sobre el clima organizacional en las instituciones públicas de nivel primario del distrito de Iquitos, en el año 2008.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Liderazgo, aproximación conceptual

El liderazgo ha sido definido de diferentes maneras por diferentes grupos de académicos. El liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo hacia el logro de una visión o conjunto de objetivos.

Davis observa que, "sin liderazgo, una organización no es más que un conjunto de hombres y máquinas ... El liderazgo transforma el potencial en realidad. Es el último acto que lleva al éxito todo el potencial que tiene una organización y su gente “.

El liderazgo es la capacidad de un superior para influir en el comportamiento de los subordinados y persuadirlos para que sigan un curso de acción particular".

Un teórico reciente sobre liderazgo, Williams (2005), afirma que "el liderazgo es un arte interactivo en el que el líder interactúa con el contexto, el problema, la acción y el objetivo.

Una persona en una organización puede asumir el liderazgo de manera formal e informal.

Por liderazgo formal queremos decir que una persona asume un rol de liderazgo, en función de la posición que ocupa en una organización y en tal forma de liderazgo, el líder es designado con el título, junto con la autoridad y la responsabilidad de liderar el equipo.

En la segunda forma de liderazgo, una persona asume el liderazgo sin ninguna sanción formal de la autoridad y el deber. Es decir, en el liderazgo informal, la capacidad de influir en el grupo surge fuera de la estructura formal de la organización y las personas de la organización están obligadas a tal influencia incluso sin la influencia formal.

El liderazgo es un concepto del que se habla a menudo y que ha generado una proliferación de literatura, especialmente en el campo de la administración y la ciencia organizacional (Jones, 2005). Sin embargo, a pesar del acuerdo casi unánime sobre la importancia del liderazgo para el éxito de las organizaciones e instituciones del sector privado y público, y de los innumerables trabajos sobre el concepto, el campo de los estudios de liderazgo no ha logrado articular un modelo o enfoque coherente que cambie de paradigma, es decir no hay unanimidad en cuanto a lo que significa "liderazgo".

Importancia del liderazgo

El liderazgo es muy importante para una organización y actúan como agente que hacen frente al cambio y producen un cambio para mejorar la organización. Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión de futuro para la organización, comunican la visión a las personas de la organización y los sincronizan con la visión y la misión de la organización, por lo que inspiran a las personas a traducir las metas, la visión y la misión a la realidad.

Por lo tanto, el liderazgo es el acto final que lleva al éxito todo el potencial potente, es decir, en una organización y su gente.

El liderazgo implica la organización o movilización de personas y recursos (económicos, políticos y otros) en pos de fines particulares.

El liderazgo siempre debe entenderse de manera contextual, que se produce dentro de una configuración indígena dada de poder, autoridad y legitimidad, moldeada por la historia, las instituciones, los objetivos y la cultura política.

El liderazgo regularmente implica forjar coaliciones formales o informales, verticales u horizontales, de líderes y élites, para resolver los problemas de acción colectiva generalizados que definen en gran medida los desafíos del crecimiento y el desarrollo.

Teorías sobre el liderazgo

Al influir en las personas de la organización hacia los objetivos de la organización, se han adoptado varios enfoques adoptados por diferentes conjuntos de líderes, ya que un modelo puede no ser adecuado para diferentes organizaciones con diferentes conjuntos de objetivos. Además, tales modelos o teorías de liderazgo también dependen de las cualidades que un líder hereda o exhibe en la gestión de su equipo. Algunas de las teorías del liderazgo que van desde las teorías convencionales a las contemporáneas han estado aquí, siendo el principal de ellas las siguientes: Teoría del gran hombre / Teoría del rasgo, Teorías del comportamiento, Contingencia / Teorías Situacionales, Teoría transaccional del liderazgo, Teoría transformacional del liderazgo.

Teoría del gran hombre / Teoría del rasgo del liderazgo

Algunos de los líderes en la historia siempre han sido identificados como líderes fuertes basados en las cualidades o rasgos que muestran. Líderes como Mahatma Gandhi, Indira Gandhi, Margaret Thatcher, Nelson Mandela, Narayana Murthy de Infosys, la cofundadora de Apple, Steve Jobs, etc. han sido identificados, en base a los rasgos que mostraron. Por ejemplo, cuando Margaret Thatcher era la primera ministra de Gran Bretaña, se la describía regularmente como una líder segura, decidida y decidida con voluntad férrea. Por lo tanto, las teorías del rasgo del liderazgo consideran cualidades y características personales que diferencian a los líderes de los no líderes (Robbins, Judge y Sanghi, 2007).

Al principio, el supuesto detrás de la teoría de los rasgos era que "los líderes nacen y no se hacen". Este concepto fue conocido popularmente como la "teoría

del gran hombre" del liderazgo. La teoría del gran hombre fue propuesta originalmente por Thomas Carlyle en 1949 y el supuesto detrás de esta teoría es que "los grandes líderes surgirán, cuando haya una gran necesidad". La teoría también asume que un líder no puede ser una persona normal y que son diferentes de la persona promedio en términos de rasgos de personalidad como la inteligencia, la perseverancia y la ambición.

Una revisión exhaustiva de la literatura de liderazgo sobre rasgos, revela que uno de los enfoques significativos que se desarrolló fue el Marco de Personalidad de los Cinco Grandes.

Aunque varios rasgos identificaron diversos caracteres, fue posible que tales rasgos fueran de alguna manera apiñados o subsumidos bajo el enfoque de los Cinco Grandes. Aunque el enfoque parece ser complejo, ofrece ideas útiles. Los líderes que son extravertidos (individuos a los que les gusta estar cerca de las personas y que pueden afirmarse a sí mismos), conscientes (individuos que son disciplinados y mantienen los compromisos que hacen), y abiertos (individuos que son creativos y flexibles) parecen tener una ventaja cuando llega al liderazgo, sugiriendo que los buenos líderes tienen rasgos claros en común.

En los últimos años, otro rasgo que se ha identificado con el liderazgo es la Inteligencia Emocional (IE). Los defensores de la IE argumentan que, sin ella, una persona puede tener una formación sobresaliente, una mente altamente analítica, una visión convincente y un suministro infinito de ideas geniales, pero aun así no es un gran líder. El supuesto general es que, los líderes empáticos pueden sentir las necesidades de los demás, escuchar lo que dicen los seguidores (y no dicen), y son capaces de leer las reacciones de los demás.

Teorías del comportamiento

En la década de 1940, además de los estudios de investigación realizados sobre los rasgos mostrados por los líderes, también se realizó una investigación sobre los comportamientos exhibidos por los líderes. El primer y más importante estudio sobre liderazgo fue llevado a cabo por el psicólogo Kurt Lewin y sus colegas.

Asociados en 1939 e identificaron diferentes estilos de liderazgo, a saber. Liderazgo autocrático, democrático y de laissez-faire, que se ha discutido en la

próxima unidad. Si bien la teoría de los rasgos subyacentes es que "los líderes nacen, en lugar de hacerse", las teorías de comportamiento asumen que los patrones de comportamiento específicos de los líderes pueden adquirirse a través del aprendizaje y la experiencia. Mientras que la teoría de los rasgos se concentra en "lo que son los líderes", las teorías del comportamiento se concentran en "lo que hacen los líderes". En esta sección, se han tratado cuatro patrones de comportamiento diferentes de liderazgo, que son los siguientes:

(1) Estudios del Estado de Ohio

Uno de los estudios más destacados que emanó de las teorías del comportamiento fue el estudio realizado por la Universidad Estatal de Ohio en 1945 por E.A. Fleishman, E.F. Harris y H.E. Burt. El estudio redujo los comportamientos de liderazgo en dos categorías, a saber: estructura iniciadora y Consideración, bajo la cual los diversos comportamientos de liderazgo fueron recogidos.

(i) Estructura de iniciación: la estructura de iniciación se refiere a la medida en que un líder puede definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que intenta organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y los objetivos. Un líder con estructura iniciadora generalmente está orientado a las tareas, con un enfoque en el desempeño de los empleados y en el cumplimiento de los plazos.

(ii) Consideración: De acuerdo con la categoría, un líder presta más atención al empleado de la organización que a la tarea y muestra preocupación por el bienestar, la comodidad y la satisfacción de los empleados. Es decir, un líder se enfoca en las relaciones que se caracterizan por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los empleados y el respeto por sus sentimientos.

La conceptualización de dos factores de los Estudios de Ohio ha ido ganando amplio reconocimiento en los últimos tiempos.

(2) Universidad de Estudios de Michigan

De manera similar a los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, la investigación sobre estudios de liderazgo también fue realizada por los centros de investigación de la Universidad de Michigan, en 1946 por Rensis Likert y sus asociados. El estudio realizó un análisis de la relación entre los comportamientos de liderazgo y el desempeño organizacional. Los estudios de

Michigan también identificaron un componente de dos factores, a saber. "Líder orientado a los empleados" y líder orientado a la producción.

(i) Líder orientado a los empleados: La preocupación de los líderes orientados a los empleados fue más sobre las relaciones interpersonales con los empleados y dichos líderes prestaron más atención a las necesidades de los empleados y aceptaron las diferencias individuales entre los miembros.

(ii) Líder orientado a la producción: Los líderes orientados a la producción prestaron atención a los aspectos técnicos del trabajo o las tareas asignadas a los empleados, en lugar de a los empleados. Dichos líderes dieron la menor importancia a los miembros del grupo y consideraron a los empleados como solo un medio para lograr los fines, es decir, los objetivos de una organización. Se puede encontrar que la conceptualización de dos factores del estudio de Ohio es similar a la dimensión bidireccional de los estudios de Michigan. Si bien el liderazgo orientado a los empleados puede compararse con el componente de "consideración" de los estudios de Ohio,

El liderazgo puede compararse con la 'estructura iniciadora'. Mientras que los estudios de Ohio consideraron que ambos componentes eran importantes para un liderazgo eficaz, los estudios de Michigan dieron supremacía al componente de "orientación al empleado" sobre "orientación a la producción".

(3) La Red Empresarial.

Al igual que los estudios del estado de Ohio y los estudios de Michigan, la teoría de liderazgo de Grid de gestión también se basó en los estilos de "preocupación por las personas" y "preocupación por la producción". Robert Blake y Jane Mouton propusieron la teoría de liderazgo de Grid gerencial en 1964. Esta teoría que se describe en una forma gráfica también se conoce como "Teoría de la cuadrícula de liderazgo".

Esta teoría, por lo tanto, ofrece un marco útil para conceptualizar y entender los estilos de liderazgo.

Si bien las teorías de comportamiento contribuyen a comprender la efectividad del liderazgo, no puede considerarse como la mejor opción para determinar el éxito del liderazgo. En otras palabras, no se puede decir con la mayor claridad que un líder que representa una

cierto tipo de rasgos y comportamientos de liderazgo siempre son exitosos. A veces, los contextos situacionales desempeñan un papel importante en la determinación de la efectividad de los líderes.

Contingencia / Teorías Situacionales

A veces, el éxito de un líder no depende de las cualidades, rasgos y comportamiento de un líder solo. El contexto en el que un líder muestra sus habilidades, rasgos y comportamiento es importante, porque el mismo estilo de funcionamiento puede no ser adecuado para diferentes situaciones. Así, la efectividad del liderazgo también depende de las situaciones.

Varios estudios de investigación, al analizar la razón de los resultados inconsistentes en diferentes condiciones con el mismo estilo de liderazgo, pusieron su enfoque en las variables situacionales. Esta teoría considera el liderazgo en términos de una interacción dinámica entre una serie de variables situacionales como el líder, los seguidores, la situación de la tarea, el entorno, etc.

Algunos de los estudios dignos de mención en contextos situacionales que obtuvieron amplio reconocimiento incluyen el modelo de Fiedler, la teoría de la situación de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio de líderes y miembros, la teoría de la trayectoria del objetivo y el modelo de participación de líderes, que se ha discutido aquí.

(1) Modelo Fiedler

Fred Fiedler fue la primera persona en desarrollar un modelo integral para la teoría de contingencia del liderazgo en 1967. La premisa básica detrás de esta teoría es que, el desempeño efectivo de una organización o un grupo de personas en una organización depende en gran medida del estilo adoptado por un El líder y el grado en que una situación le da control al líder.

Para evaluar el estilo seguido por un líder, Fiedler desarrolló la escala de "Compañero de trabajo menos preferido" (LPC), en la que se les pidió a los líderes que dieran su preferencia sobre el empleado con el que tienen menos preferencia para trabajar. Si el compañero de trabajo menos preferido se describía en términos favorables, dicha respuesta se calificaba como "orientada a la relación" y, si se calificaba en términos desfavorables, un líder se consideraba "orientado a la producción". Sin embargo, en contraste, la

respuesta derivada de dicho estudio no mostró una imagen clara, ya que algunas de las respuestas tenían una puntuación en el rango medio. A través de tales respuestas, fue difícil clasificar a un líder como un orientado a la relación o como un líder.

Líder orientado a la producción, ya que el puntaje no fue ni alto ni bajo. El modelo de Fiedler iluminó así la atención en una nueva dimensión de los estudios de liderazgo. De este modo, a través de este estudio, se sugirió que, si una situación requiere un líder orientado a la tarea y la persona en esa posición de liderazgo está orientada hacia la relación, ya sea que la situación deba modificarse o el líder sea reemplazado, si se desea lograr una eficacia óptima (Robbins, Judge, & Sanghi, 2007).

Sobre la base de los resultados obtenidos, Fiedler ha identificado tres factores situacionales, a saber. Relaciones entre miembros principales, estructura de tareas y poder de posición, que determinan la efectividad del liderazgo. Una breve discusión sobre tales factores situacionales es la siguiente:

- (i) Relaciones líder-miembro: El grado de confianza, confianza y respeto que los miembros tienen hacia su líder;
- (ii) Estructura de la tarea: el grado en que las asignaciones de trabajo están estructuradas o no estructuradas;
- (iii) Posicionar el poder: el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder, tales como la contratación, despido, disciplina, promociones y aumentos salariales.

El modelo de Fiedler evalúa la efectividad del liderazgo, en función del grado de existencia de los factores situacionales mencionados anteriormente. El grado varía de bueno a pobre en las relaciones de líder-miembro, alto a bajo en estructura de tareas y fuerte a débil en el poder de posición. Según Fiedler, se dice que un liderazgo tiene más control de las situaciones organizativas, si las relaciones entre los líderes y los miembros son buenas, las asignaciones de tareas están altamente estructuradas junto con posiciones de poder más fuertes. De manera similar, las situaciones en una organización serían desfavorables, si el respeto que los miembros tienen por los líderes es pobre, con asignaciones de tareas no estructuradas y poder de posición débil.

Aunque el modelo de Fiedler ofrece proposiciones útiles, la aplicación práctica de la teoría es altamente cuestionable. En la práctica, generalmente es difícil evaluar qué tan buenas son las relaciones entre los miembros principales, la estructura de la tarea y cuánto poder de posición tiene un líder (Robbins, Judge y Sanghi, 2007).

Teoría del recurso cognitivo

A principios de la década de 1990, el modelo original de Fiedler fue re conceptualizado por Fiedler y su asociado Joel García, como Teoría de los recursos cognitivos. En este modelo, se ha centrado la atención en el papel del estrés como una forma de desfavorecimiento de la situación y en cómo la inteligencia y experiencia de un líder influyen en su reacción al estrés. El supuesto detrás de esta teoría es que el estrés es el enemigo de la racionalidad y un líder no puede pensar de manera lógica y analítica, si él / ella está bajo un alto nivel de estrés. De acuerdo con esta proposición, la importancia de la inteligencia y la experiencia de un líder para la efectividad difiere en situaciones de estrés bajo y alto. Fiedler y Gracia afirman que la capacidad intelectual de un líder se correlaciona positivamente con el rendimiento bajo estrés bajo, pero negativamente bajo estrés alto. Y a la inversa, la experiencia de un líder se correlaciona negativamente con el rendimiento bajo estrés bajo, pero positivamente bajo estrés alto. Por lo tanto, según Fiedler y Gracia, el nivel de estrés en una situación, determina si la inteligencia o la experiencia de un individuo contribuirá al desempeño del liderazgo.

Teoría de la situación de Hersey y Blanchard

Uno de los modelos innovadores que se desarrollaron en los estudios de liderazgo es el de la Teoría del Liderazgo Situacional (SLT), que fue presentado por Paul Hersey y Ken Blanchard. El enfoque de esta teoría se basa en los seguidores y la disposición que los seguidores muestran al aceptar un liderazgo. El supuesto básico detrás de esta teoría es que son los seguidores quienes aceptan o rechazan a un líder y, por lo tanto, la efectividad de un líder también depende de sus seguidores. Por lo tanto, independientemente de lo que haga un líder, la efectividad del liderazgo depende de las acciones de los seguidores. Al estar listos, Hersey y Blanchard quieren decir hasta qué punto las personas tienen la capacidad y la voluntad de cumplir una tarea específica

establecida por el líder. Al analizar la relación líder-seguidor, la Teoría del Liderazgo Situacional iguala la relación con la de un padre y un niño.

De acuerdo con Hersey y Blanchard, existen cuatro tipos de comportamiento de liderazgo que varía de altamente directivo a altamente laissez-faire, que nuevamente depende de la capacidad y la disposición de los seguidores para realizar una tarea determinada. Según SLT, si un seguidor no puede y no está dispuesto a hacer una tarea, el líder debe dar instrucciones claras y específicas; si los seguidores son incapaces y están dispuestos, el líder debe mostrar una alta orientación hacia la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores y una alta orientación en la relación para que los seguidores "compren" en el deseo del líder; si los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder necesita usar un estilo de apoyo y participativo; y si el empleado es capaz y está dispuesto, el líder no necesita hacer mucho

Teoría del intercambio líder-miembro

Se agregó otra dimensión nueva a las teorías del liderazgo con la propuesta de la Teoría del Intercambio de Líderes (LMX). El supuesto detrás de esta teoría es que un líder no puede usar un estilo bastante homogéneo con todas las personas en su unidad de trabajo y los líderes actúan de manera diferente con diferentes personas y tienden a tener su "grupo". Por lo tanto, según esta teoría, un líder mantiene una relación especial con un pequeño grupo de sus seguidores de Comportamiento de Relación de Comportamiento de Tarea, debido a presiones de tiempo. Las personas en el "grupo" tienden a recibir más atención, a tener la confianza del líder y también a disfrutar de privilegios especiales e incluso a tener una interacción con el líder. Por el contrario, los seguidores en el "grupo externo" pasan menos tiempo con los líderes, tienen acceso limitado a las recompensas y privilegios y la relación líder-seguidor se basa en una interacción de autoridad formal.

Las personas en el "grupo" se eligen en función de la compatibilidad personal con el líder, la competencia, la actitud y la personalidad que exhiben los seguidores. Aunque los líderes eligen el "grupo interno", son las características del seguidor las que impulsan la decisión de clasificación del líder.

Sin embargo, los peligros son inherentes a ser parte del círculo interno. Es decir, a veces, la fortuna del círculo interno, tiende a aumentar o disminuir junto con el líder. En general, los seguidores en el estatus de grupo tendrán calificaciones de desempeño más altas, menores intenciones de rotación, mayor satisfacción con sus superiores y mayor satisfacción general que el grupo externo.

Teoría del camino del objetivo

La teoría de camino del objetivo Path-Goal fue desarrollada por Martin Evans y Robert House en 1970-71, y obtuvo aportes del concepto de estructura iniciadora y consideración de los Estudios del Estado de Ohio y la Teoría de la Expectativa de Motivación. La base detrás de la teoría Path-Goal es que los líderes efectivos aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde su posición actual hacia el logro de los objetivos de trabajo. En este proceso, el líder reduce el obstáculo que se produce en el camino de los seguidores y facilita su viaje. Por lo tanto, la esencia de la teoría del objetivo del camino es que el trabajo del líder es proporcionar a los seguidores la información, el apoyo y otros recursos necesarios para que puedan alcanzar sus objetivos (Robbins, Judge y Sanghi, 2007).

Esta teoría identifica cuatro tipos de comportamiento de liderazgo, a saber. Líder directivo, líder solidario, líder participativo y líder orientado al logro. A diferencia de Fiedler, quien asume que el líder sigue un estilo de liderazgo fijo, la teoría presentada por House, asume que el líder es una persona flexible, que puede mostrar diferentes tipos de comportamientos basados en una situación dada. Los cuatro tipos de comportamiento de liderazgo, identificados por Robert House son los siguientes:

(i) Líder directivo: Un líder directivo aclara a los seguidores sobre el rol que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y brinda la orientación u orientación necesarias sobre cómo realizar las tareas;

(ii) Líder de apoyo: un líder de apoyo se comporta de manera amistosa con los seguidores, y la preocupación principal del líder se basa en las necesidades de los seguidores, en lugar de cumplir las tareas;

(iii) Líder participativo: Un líder participativo involucra a los seguidores en el proceso de consulta y también recibe las sugerencias u opiniones de los seguidores, antes de tomar una decisión;

(iv) Líder orientado a los logros: Un líder orientado a los logros establece metas desafiantes para los seguidores y espera que se desempeñen en su nivel más alto.

Los estilos de liderazgo mencionados anteriormente en la teoría de la ruta del objetivo dependen de dos factores, como las características de los empleados y los factores ambientales. Mientras que los factores ambientales incluyen aspectos como la estructura de tareas, el sistema de autoridad formal, el grupo de trabajo, etc. Las características de los empleados incluyen aspectos como el lugar de control, la experiencia, la capacidad percibida, etc.

Modelo de participación líder

El Modelo de Participación Líder fue desarrollado por Victor Vroom y Phillip Yetton en 1973 y esta teoría es llamada por diferentes nombres como Modelo de Decisión-Participación y Modelo Normativo. Este modelo se llamó normativo, ya que proporcionó un conjunto secuencial de reglas que deben seguirse para determinar la forma y la cantidad de participación en toma de decisiones, según lo determinen diferentes tipos de situaciones.

De acuerdo con este modelo, tres conjuntos de variables afectan el desempeño del líder en términos de su capacidad como tomador de decisiones, que incluyen:

- (i) Calidad de la decisión;
- (ii) Grado de aceptación de la decisión por los subordinados; y
- (iii) Tiempo requerido para tomar la decisión.

Por lo tanto, según las variables identificadas, Vroom y Yetton definieron 5 tipos diferentes de procedimientos de toma de decisiones. Es decir, representa un continuo desde enfoques autoritarios (A1, AII), enfoques Consultivos (C1, CII) y un enfoque basado en grupos (G2) que es el siguiente:

A1: El líder toma información conocida y luego decide solo.

A2: El líder obtiene información de los seguidores y luego decide solo.

C1: El líder comparte el problema con los seguidores individualmente, escucha ideas y luego decide solo.

C2: El líder comparte problemas con los seguidores como grupo, escucha ideas y luego decide solo.

G2: El líder comparte problemas con los seguidores como grupo y luego busca y acepta un acuerdo de consenso.

Las teorías de contingencia que hacen un análisis del contexto situacional, por lo tanto, ponen de manifiesto el papel desafiante que un líder debe desempeñar. Especialmente las mujeres líderes, cuya vida es una mezcla de una compleja trama de implicaciones y responsabilidades personales, profesionales y comunitarias, se vuelve aún más compleja en una situación contingente. Dado que las mujeres líderes funcionan en más de un contexto (familia, lugar de trabajo, comunidad), la gestión de diferentes contextos simultáneamente sigue siendo un gran desafío para las mujeres líderes (Klenke, 2011).

Si bien las teorías que se han discutido anteriormente son teorías convencionales, que tienen insumos únicos que ofrecer hasta el día de hoy, también ha dado paso a un nuevo conjunto de teorías de liderazgo a saber. Teorías transaccionales y transformadoras del liderazgo, teoría del liderazgo visionario, etc. Mientras que las teorías convencionales se centran en los rasgos, las cualidades y el comportamiento exhibido por un líder, las teorías modernas hacen un cambio en la forma en que se perciben los líderes. Desde la posición de un héroe omnipotente y salvadores de organizaciones, ahora se considera a los líderes como personas normales, cuyas decisiones pueden llevar al éxito o al fracaso de una organización. Así las teorías modernas, le dan más importancia a la ecuación líder-seguidor. Mientras que las teorías tradicionales son centristas, las nuevas teorías tienen una perspectiva centrada en el seguidor.

Teoría transaccional del liderazgo

La teoría transaccional del liderazgo fue discutida por primera vez por Max Weber en 1947 y luego fue desarrollada por Bernard M Bass en 1981. Hay varias suposiciones que subyacen a la teoría transaccional, que son las siguientes:

Las personas se desempeñan mejor cuando la cadena de mando es clara y definida.

Los trabajadores están motivados por las recompensas y los castigos.

Obedecer las instrucciones y los comandos del líder es el objetivo principal de los seguidores.

Los subordinados deben ser monitoreados cuidadosamente para asegurar que se cumplan las expectativas.

Bajo la teoría transaccional del liderazgo, los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos al aclarar los requisitos de la función y la tarea. Los rasgos característicos exhibidos por los líderes transaccionales son los siguientes:

(i) Recompensa contingente: el líder vincula los objetivos de la organización con las recompensas y especifica claramente y las expectativas, proporciona los recursos necesarios y establece objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos) para los subordinados; (ii) Administración por excepción (activa): el líder monitorea activamente el desempeño de los subordinados, observa y busca desviaciones de las reglas y normas, y toma medidas correctivas para evitar errores;

(iii) Gestión por excepción (pasiva): en términos de gestión pasiva, un líder interviene solo si no se cumplen las normas e incluso utiliza castigos por los malos resultados; y

(iv) Laissez-faire: En este sentido, el líder brinda un entorno a los subordinados, donde pueden tomar decisiones. De esta forma, el propio líder renuncia a sus responsabilidades y evita tomar decisiones, debido a las cuales los seguidores carecen de dirección.

Este tipo de liderazgo puede no ser adecuado para todas las ocasiones y adecuado, donde los problemas organizativos son bastante simples y claramente definidos. Los líderes transaccionales tienden a ser altamente directivos y orientados hacia la acción, y su relación con los seguidores tiende a ser transitoria y no basada en vínculos emocionales. Al tomar este estilo de liderazgo, existen diferencias de género. Varios estudios encontraron que, al usar el estilo de liderazgo transaccional, las mujeres tenían más probabilidades de centrarse en el componente "recompensas", mientras que los hombres pusieron su atención en el componente "castigo".

Teoría transformacional del liderazgo

El liderazgo transformacional también se equipará en cierta medida con el liderazgo carismático.

Para poder transformar el interés de los seguidores o los empleados y remodelar su capacidad, un componente crítico que se ha considerado esencial es el carisma del líder. En esta forma de liderazgo, un líder inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses para el mejoramiento de la organización. Los líderes transformacionales prestan atención a las necesidades de desarrollo y las preocupaciones de los seguidores, e inspiran a los seguidores a dar una nueva perspectiva a los viejos problemas y así motivar a los seguidores hacia el logro de los objetivos de la organización, al darles una nueva perspectiva. Según Bass y Riggio, la teoría transformacional del liderazgo tiene cuatro dimensiones, a saber. Influencia idealizada (II), motivación inspirada (IM), estimulación intelectual (IS) y consideración individualizada (IC), que son las siguientes:

(i) Influencia idealizada (II): En esta forma de liderazgo, los líderes actúan como modelos a seguir para sus subordinados y exhiben altos estándares morales y éticos. Además, proporcionan la visión y el sentido de la misión, inculcan orgullo entre los seguidores y ganan respeto y confianza;

(ii) Motivación inspiradora (IM): en esta dimensión de liderazgo, los líderes inspiran a sus subordinados de varias maneras y dan sentido a su trabajo y traen nuevos desafíos y entusiasmo. El líder expresa los propósitos organizacionales en términos simples para los seguidores y tiene altas expectativas sobre los seguidores;

(iii) Estimulación intelectual (SI): en esta forma, los líderes estimulan la capacidad intelectual de sus seguidores. Es decir, a través de nuevos enfoques, los líderes intentan estimular la forma de pensar de sus subordinados y, por lo tanto, aumentar la creatividad en ellos y promover la inteligencia, la racionalidad y las habilidades de resolución de problemas; y (iv) consideración individualizada (IC): los líderes, bajo esta dimensión, pagan más

Atención a las necesidades individuales de desarrollo de los subordinados para lograr el éxito (Kuchynkova, 2013).

También se realizó una investigación sobre las diferencias de género en el liderazgo transformacional y se encontró que las mujeres obtuvieron calificaciones más altas que los hombres en la mayoría de las dimensiones del

liderazgo transformacional y los resultados más altos fueron alcanzados por las mujeres, siguiendo este estilo de liderazgo.

Además de las teorías modernas de liderazgo mencionadas anteriormente, ha habido una gran variedad de estudios sobre liderazgo en los últimos tiempos, que se basan en los conceptos de espiritualidad, autenticidad, caos y complejidad, relación, ética.

Liderazgo, liderazgo visionario, trascendencia, etc. Todos estos análisis sobre el liderazgo aportan una nueva dimensión al estudio del liderazgo, y aún se encuentra en el proceso de desarrollar una sólida construcción teórica. Por lo tanto, las teorías emergentes intentan acomodar nuevas estructuras organizativas caracterizadas por arreglos temporales más fluidos, tecnologías que cambian rápidamente, globalización creciente y demografía del lugar de trabajo (Klenke, 2011). Algunas de las teorías sustitutivas del liderazgo son de la opinión de que en tales nuevas formas de organización, la necesidad de un liderazgo único disminuye. Sin embargo, algunos de los estudios también sugieren que, en las nuevas formas de estructura organizativa, la necesidad de un líder se siente más, debido a la novedad de la estructura organizativa y los seguidores tienden a mirar a sus líderes para dar sentido a las formas organizativas desconocidas. (Klenke, 2011).

Dimensiones del liderazgo directivo

Establecimiento de metas y expectativas El establecimiento de metas, tiene efectos indirectos en los estudiantes al enfocar y coordinar el trabajo de la comunidad escolar. Con los factores de antecedentes de los estudiantes controlados, el liderazgo marca una diferencia para los estudiantes a través del grado de énfasis puesto en objetivos académicos y de aprendizaje claros. Este efecto se puede encontrar incluso en escuelas donde los líderes no hicieron de las metas académicas la máxima prioridad.

El establecimiento de objetivos funciona creando una discrepancia entre lo que está sucediendo actualmente y algún estado futuro deseado. Cuando las personas están comprometidas con un objetivo, esta discrepancia se experimenta como un descontento constructivo que motiva un comportamiento relevante para el objetivo.

Los objetivos centran la atención y conducen a un esfuerzo más persistente de lo que sería el caso, las metas solo tendrán este efecto motivador si se cumplen las tres condiciones: Los maestros, los padres o los estudiantes deben sentir que tienen la capacidad de cumplir la meta de sus recursos actuales o de la experiencia y el apoyo que recibirán mientras persiguen la meta; las personas deben comprometerse con los objetivos y esto requiere que los entiendan y los valoren. Siempre que este sea el caso, no importa si participan o no en el establecimiento real de los objetivos; se requieren objetivos específicos en lugar de objetivos vagos porque la especificidad de la meta permite juzgar el progreso y, por lo tanto, ajustar el rendimiento.

La autorregulación es imposible si el objetivo y, por lo tanto, el progreso hacia él, no está claro. El establecimiento de objetivos aumenta el rendimiento y el aprendizaje. También tiene consecuencias psicológicas positivas al proporcionar un sentido de prioridad y propósito y, por lo tanto, resolver el problema de que todo se sienta igualmente importante y abrumador. Este mayor enfoque y sentido de propósito aumenta el disfrute de las tareas y la disposición para asumir desafíos. Por supuesto, hay límites y trampas en el establecimiento de objetivos.

Si el proceso de establecer metas es servir a la educación de los estudiantes, se debe prestar atención al contenido de las metas, así como al proceso de establecer metas.

Recursos Estratégicos

La palabra "estrategia" en la descripción de esta dimensión señala que la actividad de liderazgo se trata de asegurar recursos que están alineados con propósitos pedagógicos, en lugar de habilidades de liderazgo para asegurar los recursos per se. Por lo tanto, esta dimensión no debe interpretarse como un indicador de habilidad en la recaudación de fondos, la redacción de donaciones o la asociación con negocios, ya que esas habilidades pueden o no aplicarse de manera que sirva para propósitos pedagógicos clave.

Si bien esta dimensión se refiere tanto al personal como a los recursos de enseñanza, el recurso más importante que manejan los líderes son los maestros, ya que la calidad de la enseñanza explica más la variación en el rendimiento estudiantil que cualquier otra variable del sistema.

El liderazgo que reúne recursos adicionales con poca consideración por la coherencia y la alineación estratégica de las actividades resultantes, es un liderazgo insulso. Si esas actividades sobrecargan al personal, o restan valor a sus esfuerzos de mejora existentes, entonces es probable que los recursos adicionales se relacionen de manera negativa en lugar de estar relacionados positivamente con los logros en el logro estudiantil.

Los directores pueden reconocer que la atención de los miembros de la escuela está dispersa, pero conectarse con múltiples iniciativas parece ser la única forma de obtener los recursos necesarios y promover el compromiso del personal con diferentes intereses y fortalezas. Además, las necesidades emocionales y sociales de muchos estudiantes requieren asociaciones externas. Con tantas demandas, los directores se sienten incapaces de rechazar los programas y la razón de que diversos programas se complementen de alguna manera entre sí.

Un programa coherente es aquel que se guía por un conjunto común de principios e ideas clave, incluidas estrategias específicas para la enseñanza y la evaluación; organización escolar que apoya el marco común en temas como la contratación, evaluación y desarrollo profesional del personal; y la asignación de recursos humanos y financieros para apoyar el aprendizaje y la implementación del marco común.

Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.

Los líderes en escuelas de alto rendimiento se distinguen de sus contrapartes en otras escuelas de bajo rendimiento similar por su participación personal en la planificación, coordinación y evaluación de docentes y maestros. Tres dimensiones secundarias interrelacionadas están involucradas en esta dimensión. Primero, el liderazgo de las escuelas de mayor rendimiento se distingue por su supervisión activa y la coordinación del programa de instrucción. Los líderes escolares y el personal trabajan juntos para revisar y mejorar la enseñanza: una idea captada por la de un liderazgo educativo compartido.

El uso de los datos de los maestros para evaluar el progreso de los estudiantes, ajustar su enseñanza, planificar su programa semanal y darles retroalimentación, es un indicador sólido de la calidad de la escuela, y el nivel

de calidad de la escuela tuvo una influencia significativa en el rendimiento de los estudiantes en lectura y matemáticas.

Esto sugiere que una fuerte supervisión de la enseñanza y el plan de estudios por parte de los líderes escolares tiene más impacto en las escuelas primarias que en las secundarias.

El recurso teórico más útil para explicar el poder de las dos sub dimensiones restantes (observación y retroalimentación del maestro, y el uso de datos con el fin de mejorar) probablemente sea el de autorregulación, entendido como la capacidad de juzgar el rendimiento relativo a los objetivos, genera retroalimentación interna sobre los montos y las tasas de progreso hacia las metas, y ajusta las acciones adicionales basadas en esa retro alimentación.

Si bien la mayoría de las investigaciones sobre la autorregulación se han centrado en el aprendizaje de los estudiantes en lugar del profesor y la organización, los líderes que entienden cómo fomentar el aprendizaje autorregulado y la mejora en los estudiantes podrían utilizar esa misma comprensión para fomentar el aprendizaje de los maestros y la organización (Robinson, 2002).

Principios similares explican por qué el uso de rutina de los datos sociales y académicos de los estudiantes con el propósito de mejorarlos se asocia con mejores resultados de los estudiantes. La evidencia analizada de cerca sobre el aprendizaje de los estudiantes permite ajustes deliberados a un programa de enseñanza en el aula con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los estudiantes.

Al igual que en el establecimiento de objetivos, la literatura sobre retroalimentación y autorregulación proporciona un recurso rico para comprender las cualidades particulares que tienen más o menos probabilidades de promover un mayor rendimiento estudiantil. No todos los tipos de retroalimentación son igualmente efectivos para promover el aprendizaje de maestros y alumnos. Por ejemplo, los objetivos de aprendizaje son más efectivos que los objetivos de rendimiento en la promoción del aprendizaje autorregulado; la retroalimentación sobre los procesos de aprendizaje puede ser más efectiva que la retroalimentación sobre los resultados, y la retroalimentación que está vinculada a una estrategia correctiva es más útil que

una que no lo está. Es probable que los líderes que entienden estos principios subyacentes puedan dar su opinión y utilizar los datos de manera que ayuden a sus maestros a aprender cómo mejorar los resultados valiosos de los estudiantes. En resumen, en las escuelas de mayor rendimiento, los líderes trabajan directamente con los maestros para planificar, coordinar y evaluar a los maestros y la enseñanza. Son más propensos que sus contrapartes en escuelas de bajo rendimiento a proporcionar evaluaciones que los maestros describen como útiles y a garantizar que se supervise el progreso de los alumnos y se usen los resultados para mejorar los programas de enseñanza.

Promoviendo y participando en el aprendizaje y desarrollo docente.

Esta dimensión de liderazgo se describe como promoción y participación en el aprendizaje y el desarrollo de los docentes, porque implica más que solo brindar oportunidades para el desarrollo del personal. El líder participa con su personal como líder, aprendiz o ambos. Los contextos para tal aprendizaje son tanto formales (reuniones del personal y desarrollo profesional) como informales (discusiones sobre problemas de enseñanza específicos).

Brinda cierto apoyo empírico para que las llamadas a los líderes escolares se involucren activamente con sus maestros como los "alumnos líderes" de su escuela. En las escuelas con mayor rendimiento y mayor ganancia, los maestros informan que sus líderes escolares (generalmente el director) son participantes más activos en el aprendizaje y desarrollo de los maestros que en las escuelas con menor rendimiento o menor ganancia.

De manera similar, es más probable que los líderes promuevan y participen en la discusión del personal sobre problemas de enseñanza y enseñanza que los directores de escuelas con menor rendimiento / menor rendimiento.

También es más probable que el director ser visto por el personal como una fuente de consejos de instrucción, lo que sugiere que ambos son más accesibles y más informados sobre asuntos de instrucción que sus contrapartes en otras escuelas similares de bajo rendimiento.

En un estudio que usó un enfoque de redes sociales para comprender la fuente de la influencia del director, se les pidió a los maestros que indicaran a quién se acercaban para recibir asesoramiento sobre su enseñanza (Friedkin y Slater, 1994). Los directores fueron significativamente más propensos a ser nominados

como fuentes de asesoramiento en las escuelas de mayor rendimiento. En contraste, el grado en que los maestros identificaron a los directores como amigos íntimos o como participantes en las discusiones no se relacionó significativamente con los resultados de los estudiantes. Los autores sugieren que los líderes que se perciben como fuentes de asesoramiento y experiencia en materia de instrucción obtienen un mayor respeto de su personal y, por lo tanto, tienen una mayor influencia sobre la forma en que enseñan.

Dado el poder de esta dimensión de liderazgo, se necesita más investigación sobre las razones por las cuales los líderes escolares, tanto en los niveles de administración superior como de nivel medio, eligen participar o no en las actividades de aprendizaje de los maestros.

Otra posibilidad es que los líderes que participan con los maestros aprendan más sobre a qué se enfrenta su personal y, por lo tanto, les brinden más apoyo real para hacer los cambios necesarios para integrar su aprendizaje en su práctica diaria. Sabemos que el liderazgo funciona indirectamente al crear las condiciones que permiten a los maestros ser más efectivos con los estudiantes. Al participar con el personal, es probable que los líderes tengan una apreciación mucho más detallada de los cambios en la agrupación de estudiantes, horarios, recursos de enseñanza y asignaciones de tiempo que ayudarán al personal a cambiar su práctica. También tendrán una apreciación mucho más profunda de las etapas probables y la duración del proceso de cambio.

Asegurando un ambiente ordenado y de apoyo.

Esta dimensión implica crear un ambiente escolar seguro y ordenado en el que el personal pueda enseñar y los estudiantes puedan aprender.

El liderazgo de las escuelas efectivas se distingue por su énfasis y el éxito en el establecimiento de un entorno seguro y de apoyo a través de relaciones respetuosas y expectativas sociales y códigos de disciplina claros y consistentes. En un estudio que encuestó a maestros, padres y estudiantes (Heck, 2000), hubo informes consistentes en los tres grupos sobre la medida en que se sentían seguros, cómodos y cuidados. Cuanto más positivas sean estas reacciones, mayor será la calidad de la escuela y más altos serán sus niveles de rendimiento cuando se controlaron los factores de los antecedentes de los estudiantes. Los líderes también consideran que el liderazgo en las

escuelas de mayor rendimiento es significativamente más exitoso que el liderazgo de las escuelas de bajo rendimiento en la protección de los maestros por la presión indebida de los funcionarios de educación y de los padres.

Este hallazgo fue particularmente sólido en las muestras de la escuela secundaria. Un ambiente ordenado y de apoyo también es uno en el que el conflicto del personal se resuelve de manera rápida y efectiva.

Esta dimensión de liderazgo proporciona pistas sobre los tipos de clima escolar y las relaciones que fomentan el logro y el bienestar de los estudiantes. Sugiere que se requiere un liderazgo que a la vez sea solidario, valiente y respetuoso. Sin embargo, una vez más, es necesario mirar más allá de la evidencia cuantitativa multivariable sobre el liderazgo para comprender los mecanismos que podrían explicar estos hallazgos. Hay pocos estudios que examinen empíricamente los vínculos entre las cualidades relacionales de los líderes y los resultados sociales y académicos de los estudiantes.

En el contexto de la escolarización, la confianza relacional implica la voluntad de ser vulnerable a otra parte porque uno tiene confianza en que cumplirá con las obligaciones y expectativas relevantes para la tarea compartida de educar a los niños. Es una disposición a ser vulnerable en condiciones de riesgo e interdependencia, en lugar de un sentimiento de calidez o afecto (Tschannen-Moran y Hoy, 2000).

La confianza es aplicable a todas las relaciones en la comunidad escolar, incluidas aquellas entre docentes y sus directores, maestros y padres, y entre los mismos maestros. La confianza entre padres y maestros disminuye cuando los padres perciben que un maestro ha tratado a sus hijos injustamente o cuando los maestros consideran que los padres no cumplen con su obligación de enviar a sus hijos a la escuela. La confianza entre los padres y los miembros de la junta directiva disminuye cuando se considera que estos últimos actúan en beneficio de sus propios hijos y no de todos los niños en la escuela. La confianza también es relevante para las relaciones entre adultos y estudiantes.

Liderazgo educativo

El liderazgo educativo ha mejorado significativamente en la última década. Los educadores tienen una mejor comprensión de cómo y de qué manera el liderazgo educativo ha contribuido al logro de los estudiantes.

Una base creciente de conocimientos de investigación y práctica ha mostrado que el trabajo principal de los líderes educativos es poner énfasis en el logro estudiantil mediante la formulación de condiciones ambientales desafiantes, cuidadosas y de apoyo que sean propicias para el aprendizaje de los estudiantes.

Desarrollan y apoyan a los maestros, crean condiciones de trabajo constructivas, asignan los recursos de una manera eficiente, formulan políticas y sistemas organizacionales apropiados y se involucran en otros tipos de trabajo significativo y en profundidad, fuera del aula.

El trabajo significativo en el que participan los líderes educativos fuera del aula y la institución educativa hace hincapié en las actividades y tareas que se implementan dentro de la institución.

Los líderes educativos necesitan nuevas direcciones para guiar su práctica y llevar a cabo su trabajo de manera efectiva.

El liderazgo educativo se ha convertido en una prioridad en los programas de políticas educativas en todo el mundo. Desempeña un papel crucial en el perfeccionamiento de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el ambiente y el ambiente escolar. El liderazgo educativo operativo es vital para mejorar la eficiencia y la pertinencia de la educación. Las responsabilidades del liderazgo educativo deben definirse adecuadamente a través de un entendimiento de las prácticas que se requieren para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. En muchos países, los administradores escolares y los directores tienen cargas de trabajo pesadas, están sobrecargados de trabajo. La mayoría de estas personas están llegando a la edad de jubilación y es difícil encontrar líderes con capacidades y competencias.

Las funciones de liderazgo educativo pueden contribuir a proporcionar orientación sobre las principales características, tareas y responsabilidades de los líderes competentes en el campo de la educación (Pont, Nusche y Moorman, 2008).

Características de los líderes educativos

El reclutamiento de líderes educativos debe basarse en características importantes. Deben poseer cualificaciones, capacidades, competencias,

competencias educativas adecuadas. Dominio, habilidades efectivas para la toma de decisiones, habilidades de liderazgo e ingenio. Depende de los líderes llevar a cabo las tareas y funciones de manera adecuada para lograr las metas y objetivos deseados de la institución educativa.

El aumento en las responsabilidades y la responsabilidad del liderazgo educativo están creando la necesidad de la distribución del liderazgo. Esto está dentro de las escuelas y fuera de las escuelas. Los responsables de la formulación de políticas y los profesionales deben asegurarse de que las funciones y responsabilidades asociadas con los mejores resultados de aprendizaje se encuentran en el centro de la práctica del liderazgo educativo. Con el impacto de las habilidades de liderazgo, los individuos pueden fortalecer los roles de administración y administración. Las personas pueden guiar, dirigir y controlar adecuadamente las operaciones de la institución con el impacto de habilidades de liderazgo efectivas (Pont, Nusche y Moorman, 2008).

Clima organizacional, aproximación conceptual

El clima organizacional se entiende como un conjunto de percepciones que son subjetivas, con su percibidas por los trabajadores y compartidas en cuanto su caracterización vinculada con organización y el ambiente de trabajo, dichos atributos pueden ser encontrados tanto a nivel individual como interpersonal, así como atributos de la relación entre el trabajador y existe, asimismo se tipo de percepciones se caracterizan porque logran influir en forma directa sobre el desempeño que tienen los trabajadores (Gómez & Vicario, 2008)

El clima organizacional es un constructo significativo con implicaciones significativas para la comprensión de las organizaciones de comportamiento humano. Esto es evidente por toda la investigación realizada y publicada sobre el papel y el valor del clima organizacional en las organizaciones y su impacto en diversos resultados organizacionales en los últimos 50 años.

Una serie de definiciones de clima organizacional han sido formulado en los diversos estudios sobre el concepto y aunque no existe una definición precisa y unitaria del clima, los investigadores están de acuerdo en que ciertas

características describen el constructo y lo diferencian de otros conceptos. Estas características son las siguientes:

- Se considera que el clima es una construcción molar que puede cambiar con el tiempo
- Se percibe y comparte entre los miembros de la organización, lo que puede generar un consenso entre los individuos.
- Consiste en impresiones globales de la organización que los miembros forman a través de la interacción entre ellos y las políticas, estructuras y procesos organizacionales.
- Las percepciones climáticas son descripciones de eventos y condiciones ambientales en lugar de evaluaciones de ellos.
- La construcción del clima es multidimensional.
- Se refiere al 'sentimiento de una organización'.
- El clima puede potencialmente influir en el comportamiento de un individuo.

A los fines de esta investigación, se integraron las definiciones de Gerber (2003) y Moran y Volkwein (1992).

El clima organizacional se define como las percepciones, sentimientos y actitudes compartidas que los miembros de la organización tienen sobre los elementos fundamentales de la organización, que reflejan las normas, valores y actitudes establecidas de la cultura de la organización e influyen en el comportamiento de los individuos de manera positiva o negativa.

El clima organizacional tiene una larga historia en la psicología industrial y organizacional y el comportamiento organizacional.

Sin embargo, Kurt Lewin fue el primer investigador en estudiar el concepto y argumentó que el comportamiento es una función de la persona y el medio ambiente.

El estudio del clima organizacional cobró impulso a fines de la década de 1970 con un enfoque en la integración de la investigación climática en el campo más amplio de los estudios organizacionales y la distinción entre el clima y temas similares como la satisfacción.

Inicialmente, el clima organizacional se veía como una construcción objetiva que consistía en atributos organizativos tales como el tamaño, la estructura y las políticas de la organización. Son estas condiciones actuales las que juegan

un papel primordial en la determinación de las actitudes, valores y percepciones de las personas sobre los eventos organizacionales. Este enfoque, sin embargo, es criticado y su validez cuestionada, porque no considera la percepción individual de los atributos organizacionales.

Contrariamente al enfoque estructural, el enfoque perceptivo postula que los individuos están influenciados por sus percepciones o el significado psicológico que atribuyen a las características organizativas. Por lo tanto, este enfoque puede ser visto como "personalista", en el sentido de que el clima es una percepción individual (Schneider, 1975). Las críticas a este enfoque son, en primer lugar, que la fuente principal de clima se coloca dentro de los individuos, negando así la posibilidad de una teoría de la composición. Por lo tanto, no puede verse como un atributo organizativo.

Una segunda crítica es que asume el significado como algo que los individuos aportan, y obligan, a los procesos y eventos organizacionales, más que como resultado de la interacción entre los miembros de la organización (Moran y Volkwein, 1992).

El enfoque interactivo se basa en los enfoques mencionados y combina el objetivismo del enfoque estructural y el subjetivismo del enfoque perceptivo (Ashforth, 1985). El supuesto subyacente del enfoque interactivo es que el clima organizacional es el resultado de la interacción de los individuos en respuesta a su situación, lo que resulta en el acuerdo compartido de los miembros de la organización (Moran y Volkwein, 1992).

Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional, en su dimensión estructural, está estrechamente relacionado con aquellas características objetivas inherentes entendidas como características físicas, estructurales y ambientales y los roles de trabajo. El segundo nivel de análisis refleja la dimensión interpersonal del trabajo, incluyendo patrones de interacción entre los miembros de un grupo en un contexto dado y las dinámicas a través de las cuales los individuos se integran en la cultura organizacional, por ejemplo. Si se establecen mecanismos cooperativos o conflictivos. El tercer nivel, considerado un punto central en el análisis del clima, es la dimensión individual, la percepción individual de las condiciones externas, la interpretación de los procesos psicológicos que median

el contexto y los requisitos personales. De hecho, el clima organizacional combinará estas tres dimensiones de manera inseparable entre sí.

La primera explicación sobre la formación del clima proviene del enfoque estructural. Este enfoque considera el clima como una característica o atributo que pertenece a la organización. Estos atributos existen independientemente de las percepciones individuales, como lo sostiene la organización misma.

El clima organizacional se considera un atributo de la Organización, pero se infiere a partir de medidas perceptivas, la precisión de las percepciones debe validarse a través de medidas externas objetivas. Según este punto de vista, el clima está formado por aspectos objetivos de la estructura organizativa, que pueden tener el mismo tamaño que el grado de centralización de las decisiones, el número de niveles jerárquicos, el tipo de tecnología utilizada y la forma en que los roles formales y las políticas de personal prescribirán el comportamiento.

Como se explicó, podemos ver cómo la estructura organizativa produce un clima organizacional independientemente de las propiedades individuales que reciben los miembros de la organización. En otras palabras, el clima es una demostración objetiva de la estructura organizativa que los individuos experimentan y adquieren. Hay algunos dilemas inherentes al enfoque estructural.

Primero, ya que los factores estructurales del tipo indicado anteriormente comúnmente pertenecen a organizaciones enteras, el enfoque estructural no puede explicar las búsquedas que han evaluado diferentes climas en grupos de trabajo pertenecientes a la misma organización

Segundo, dado que el enfoque estructural niega que el clima surja en respuesta a aspectos específicos de la estructura organizativa, la inferencia lógica muestra que el clima organizacional está en una relación estricta y significativa con características estructurales. Mucha investigación en la literatura demuestra un alto grado de inconsistencia entre la estructura y el clima y los factores relacionados con ellos. Un problema adicional y quizás más serio del enfoque estructural está vinculado con el supuesto de que los individuos son capaces de percibir los factores estructurales con una precisión notable (aunque no completa) y que tales percepciones describen las características

más destacadas del clima. En otras palabras, este enfoque considera el impacto subjetivamente inadecuado que las variables estructurales tienen en las reacciones individuales ante una situación. Esto significa que tiene procesos entre individuos que pertenecen a diferentes grupos que interactúan entre sí y que dan formato a una cultura organizacional común.

Características del clima organizacional

El clima organizacional como se ha podido estudiar constituye un conjunto de percepciones que tienen los trabajadores respecto del ambiente, de las relaciones individuales, grupales y de la organización en general, lo cual termina repercutiendo en el comportamiento de los mismos y por consiguiente en su desempeño laboral, de ahí la importancia de procurar que el clima organizacional adecuado.

Por otra parte, el clima organizacional presenta propiedades que las diferencian de otras variables organizacionales como son de que se circunscribe al ambiente laboral, asimismo su percepción se realiza ya sea en forma directa o indirecta por parte de los trabajadores, y se constituye en una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento que trabajador presente.

El clima organizacional también se caracteriza por que es relativamente estable, es decir permanece en el tiempo.

El clima organizacional en las escuelas

El clima organizacional como si estuviéramos es un concepto que trasciende a toda la organización, en especial en una organización educativa, se necesita de un ambiente laboral adecuado, dado que en educación, así como en muchas organizaciones el trabajo cooperativo es fundamental, la definición de clima organizacional como una percepción que tienen los trabajadores respecto de las características que presenta una organización hace que las interacciones a nivel individual y grupal trascienda y puedan afectar el trabajo por desempeño del maestro.

En cuanto sus características individuales es necesario que el docente perciba un grado de satisfacción con el trabajo que realiza, y la satisfacción con el trabajo no necesariamente pasa solamente por el aspecto económico, sino también por las condiciones de los cuales se realiza el proceso educativo y

satisfacción tiene que ver con una adecuada comunicación que existe entre los miembros del equipo elegir entre docentes directivos y en general la comunidad educativa, lo cual ha de permitir, en las funciones múltiples y vastas que invierten el docente, se cumplan sin mayores contratiempos, asimismo la satisfacción en el trabajo tiene que ver con la capacidad de autonomía que debe manejar docente, pues no olvidemos el está frente a un grupo humano, no podemos pensar en protocolos estrictos, sino más bien de una capacidad creativa del maestro para poder enfrentarse a los diversos problemas que trae consigo el enseñar a niños y adolescentes de ahí la importancia que darle al maestro una autonomía para que realice el trabajo, ello no implica que el docente ha de hacer lo que mejor le parece, sino que logre poner en práctica las propuestas y también la experiencia, que cuenta de tal manera que con una comunicación adecuada se logre articular el trabajo el docente como subjetivos que se plantean institución y también pasa por una adecuada comunicación y participación del docente en la planificación curricular.

En lo que se refiere al sistema interpersonal, en el ámbito educativo notamos que se trascendental importancia, en lograr un ambiente adecuado y colaborativo entre docentes y también entre docentes y directivos, no solamente trata de cumplir con la labor, sino también de intercambiar conocimientos y experiencias que puedan enriquecer la tarea del docente y para ello es necesario ambiente de camaradería, de amistad y sobre todo de confianza, estará en el necesario que tanto docentes como directivos manejen estrategias adecuadas que les permitan enfrentar primeramente al estrés, aunque son sometidos diariamente y que muchas veces desemboca en conflictos entre docentes así como conflictos entre docentes y directivos, y de ahí la importancia de tener experiencia y capacidad para resolver problemas de la manera más directa y pronto posible, de tal manera que no se altere o que no se deteriore el clima laboral en la inspección educativa.

Existen en el campo educativo también factores externos que pueden facilitar o dificultad el desarrollo del docente que tiene que ver con el establecimiento de un adecuado clima organizacional, tales factores están enfocados básicamente la motivación, la cual si bien es cierto es interna también se debe manejar una motivación externa, como basada en un sistema de recompensas, las cosas no

necesariamente bien por qué ser monetarias por ejemplo un saludo una felicitación por un trabajo adecuadamente hecho sobresaliente es una recompensa que el docentes espera. No menos importante se constituye el liderazgo directivo, el cual hoy en día tiene que ser un liderazgo fundamentalmente centrado en el aspecto pedagógico, es decir las instrucciones educativas necesitan de líderes pedagógicos, niveles que ayude a la tarea del docente, que se comprometan con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, y que realicen los esfuerzos necesarios para que los docentes cuenten con un ambiente adecuado para trabajar, es así que el clima organizacional hoy en día juegan un papel importante en el establecimiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y también en la calidad de la organización al cual pertenece.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General

¿Cómo se relacionan las variables liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis?

1.4.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cómo se relacionan el liderazgo directivo con la dimensión Sistema individual del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis?
- b) ¿Cómo se relacionan el liderazgo directivo con la dimensión Sistema interpersonal del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis?
- c) ¿Cómo se relacionan el liderazgo directivo con la dimensión Sistema organizacional del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis?

1.5. Justificación del estudio

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico por la necesidad de estudiar el clima organizacional como variable de importancia en el trabajo educativo, pues influye en la manera como los docentes realizan su trabajo y en la necesidad de encontrar vínculos con variables que a ella se asocian y la

intensidad de tales vínculos, en nuestro caso interesa la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional.

Desde el punto de vista pedagógico es importante indicar que el liderazgo directivo convoca mucho interés pues se constituye en un catalizador de las actividades educativas, pues moviliza a docentes, alumnos y padres de familia a realizar su tarea de mejor manera, con un compromiso con los objetivos planteados, así como con una adecuada identificación con la misión y visión de la institución, es así que estudiar su comportamiento y relación con variables importantes como el clima organizacional, connota un interés y necesidad de conocimiento para la mejor práctica pedagógica.

Por su parte desde el punto de vista práctico, se tiene que un mejor conocimiento de la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional ha de permitir realizar intervenciones informadas y más pertinentes con el propósito de lograr establecer un clima organizacional adecuado.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

Las variables liderazgo directivo y clima organizacional presentan relación significativa y directa, en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.

1.6.2. Hipótesis Específicas

- a)** El liderazgo directivo se relaciona en forma directa y significativa con la dimensión Sistema individual del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.
- b)** El liderazgo directivo se relaciona en forma directa y significativa con la dimensión Sistema interpersonal del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.
- c)** El liderazgo directivo se relaciona en forma directa y significativa con la dimensión Sistema organizacional del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Determinar la relación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis

1.7.2. Objetivos Específicos

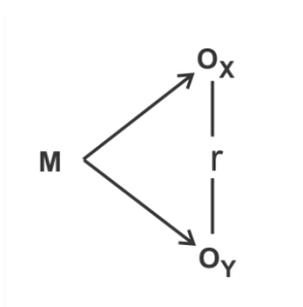
- a) Determinar la relación entre el liderazgo directivo con la dimensión Sistema individual del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.
- b) Determinar la relación entre el liderazgo directivo con la dimensión Sistema interpersonal del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.
- c) Determinar la relación entre el liderazgo directivo con la dimensión Sistema organizacional del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

La investigación busca establecer la relación, en términos de covariación entre dos variables en nuestro caso el liderazgo directivo y el clima organizacional, para ello se empleó un enfoque cuantitativo, fundamentado en el positivismo lógico que busca encontrar evidencia de dicha relación en términos de la medición de las variables y de la relación que entre ellas se presenta, sin realizar manipulación de las variables, es decir empleando un diseño no experimental, de tipo descriptivo correlacional, (Kumar, 2011).

El diagrama de este estudio será el siguiente:



Donde:

M: Muestra de estudio

Ox: Liderazgo directivo

Oy: Clima Organizacional.

r: Relación entre las variables de estudio

2.2. Variables, Operacionalización

2.2.1. Variables de estudio

Variable de independiente

Liderazgo directivo

El liderazgo directivo en el contexto educativo, ha de ser entendido como la capacidad que poseen los líderes y que les permite influenciar en otros de tal manera que les permite hacer cosas que se esperan, con el propósito de mejorar los resultados educativos para beneficio de los estudiantes (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009).

Las dimensiones consideradas para esta variable son: establecimiento de metas y expectativas, promoción y participación en el aprendizaje desarrollo profesional, obtención y asignación de recursos de manera estratégica, aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.

Variable dependiente

Clima organizacional

Es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando la percepción de atributos en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización (Gómez & Vicario, 2008).

Las dimensiones consideradas para esta variable son: sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional.

2.2.2. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo directivo	Establecimiento de metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para formular objetivos • Capacidad para crear discrepancia entre la situación vigente y la visión futura de la organización • Capacidad para ser específico y poco ambiguo en la formulación de metas • Conocimiento acerca de las necesidades y expectativas de aprendizaje de los estudiantes 	Escala Ordinal
	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en la identificación de criterios que permitan obtener recursos alineados a los objetivos pedagógicos • Objetividad en la asignación de recursos en función a prioridades técnicas • Capacidad para buscar recursos que permitan la financiación de los objetivos propuestos 	
	Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la Misión de la Escuela • Desarrollo Curricular • Desarrollo Profesional 	
	Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del liderazgo docente en los grupos de inter aprendizaje • Reconocimiento a las actividades de capacitación de los docentes • Establecimiento de convenios que permitan la capacitación continua de los docentes 	
	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión y respeto por la diferencia de opiniones y de cultura en general • Provisión de un ambiente seguro y con reglas claras de conducta • Creación de espacios de comunicación entre directivos y docentes 	

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Clima organizacional	Sistema Individual	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de los trabajadores Autonomía en el trabajo 	Escala Ordinal
	Sistema interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones sociales entre los miembros de la organización Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo 	
	Sistema Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Consideración de directivos Beneficios y recompensas Motivación y esfuerzo Liderazgo de directivos 	

2.3. Población y muestra

La población está constituida por docentes y administrativos de la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis en número de 60:

TABLA 1 POBLACIÓN DE ESTUDIO

Personal	Cantidad	Porcentaje
Docentes	48	80,0%
Administrativos	12	20,0%
Total	60	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La muestra estuvo constituida por 48 docentes y administrativos de la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis en número de 48, extraídos de la población en forma no aleatoria.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta.

Asimismo, se emplearon dos cuestionarios, siendo el primero de ellos el cuestionario sobre Liderazgo Directivo construido y validado por Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), el mismo que cuenta con 25 ítems, distribuidos en sus tres dimensiones, como son: Establecimiento de metas y expectativas, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional, obtención y asignación de recursos de manera estratégica, aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo que; en tanto que para la variable clima organizacional se

empleó el cuestionario EMCO, adaptado por Gómez Vicario (2008), el mismo que cuenta con un total de 29 ítems o reactivos, los cuales se distribuyen en tres dimensiones denominadas sistema individual con 07 reactivos, sistema interpersonal con 07 reactivos y sistema organizacional con 15 reactivos.

2.4.2. Validez y confiabilidad

En cuanto a la validez de los instrumentos, se tomaron en cuenta instrumentos validados por sus creadores.

La confiabilidad para los instrumentos de recolección de datos fue estudiada haciendo uso del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, dado que la escala para ambos escenarios presente una escala polivalente en sus ítems. Para interpretar el valor del coeficiente de confiabilidad usaremos la siguiente tabla.

TABLA 2 RANGOS PARA INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

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

Para realizar el análisis de confiabilidad se usó el software estadístico IBM SPSS versión 24, los resultados obtenidos son los siguientes:

TABLA 3 ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD PARA LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTIVO

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Establecimiento de metas y expectativas	0,912	05
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional	0,813	05
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	0,787	04
Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo	0,839	05
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	0,793	06
Liderazgo Directivo	0,850	25

FUENTE: Elaboración propia

TABLA 4 ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD PARA LA VARIABLE FUNCIONAMIENTO FAMILIAR

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Sistema individual	0,788	07
Sistema interpersonal	0,813	07
Sistema organizacional	0,817	15
Clima organizacional	0,799	29

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados que se muestran en la tabla anterior permiten indicar que la variable clima organizacional presenta una fiabilidad adecuada en cuanto al instrumentos de recogida de datos, pues supera las siete décimas

2.5. Métodos de análisis de datos

Los datos una vez obtenidos, tras la aplicación de los cuestionarios a la muestra de estudio, fueron vaciados en una hoja Excel, para su presentación mediante tablas y gráficos estadísticos se hizo uso del programa estadístico SPSS 24, tanto para las variables como para sus dimensiones.

La hipótesis de investigación, se validó haciendo uso de las pruebas de hipótesis estadísticas, como son la prueba de independencia estadística Chi cuadrado de Pearson y la prueba de correlación para datos originales, Rho de

Spearman, la misma que permitió evaluar con variación de las variables de estudio y determinar la intensidad de la misma entre las variables antes mencionadas.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción

Tabla N° 1 Escalas para la calificación de la variable Liderazgo Directivo

VARIABLE/DIMENSIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN
Establecimiento de metas y expectativas	0-6	Deficiente
	7-13	Regular
	14-20	Bueno
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional	0-6	Deficiente
	7-13	Regular
	14-20	Bueno
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	0-5	Deficiente
	6-11	Regular
	12-16	Bueno
Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo	0-6	Deficiente
	7-13	Regular
	14-20	Bueno
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	0-8	Deficiente
	9-16	Regular
	17-24	Bueno
Liderazgo Directivo	0-33	Deficiente
	34-67	Regular
	68-100	Bueno

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 2 Escalas para la calificación de la variable Clima Organizacional

VARIABLE/DIMENSIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN
Sistema Individual	0-9	Desfavorable
	10-19	Poco favorable
	20-28	Favorable
Sistema Interpersonal	0-9	Desfavorable
	10-19	Poco favorable
	20-28	Favorable
Sistema Organizacional	0-20	Desfavorable
	21-40	Poco favorable
	41-60	Favorable
Clima Organizacional	0-38	Desfavorable
	39-77	Poco favorable
	78-116	Favorable

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

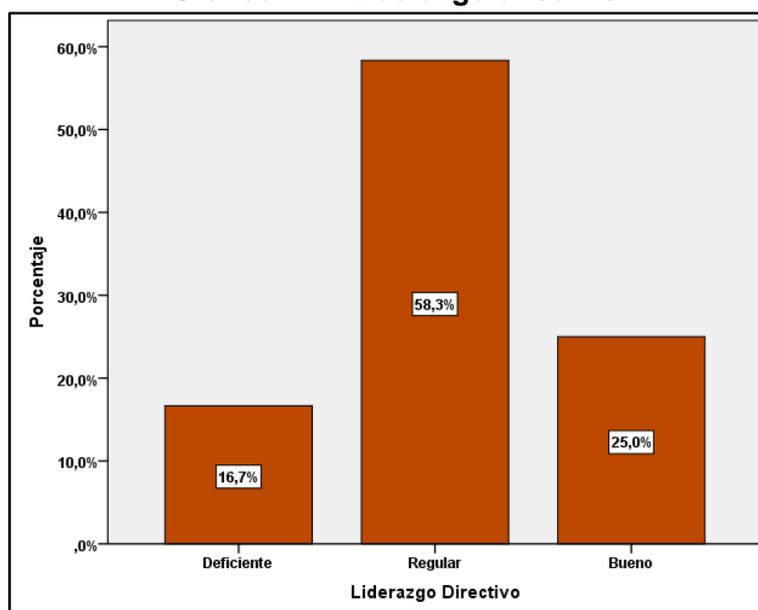
3.2. Resultados para Liderazgo directivo

Tabla N° 3 Liderazgo directivo

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	8	16,7
REGULAR	28	58,3
BUENO	12	25,0
Total	48	100,0

FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 1 Liderazgo directivo



FUENTE: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En cuanto a los resultados para el liderazgo directivo, se tiene que un porcentaje mayoritario corresponde al 58.3% de los encuestados, considera que el liderazgo directivo se da de forma regular, y esto ocurre porque, los directores en su gran mayoría, se encuentran en un proceso de aprendizaje, de habilidades propias de su labor, porque debemos recordar que muchos de ellos no recibieron una formación para el puesto que ocupan, asimismo los resultados muestran que un 25% de los encuestados considera que el liderazgo directivo será una manera en su institución.

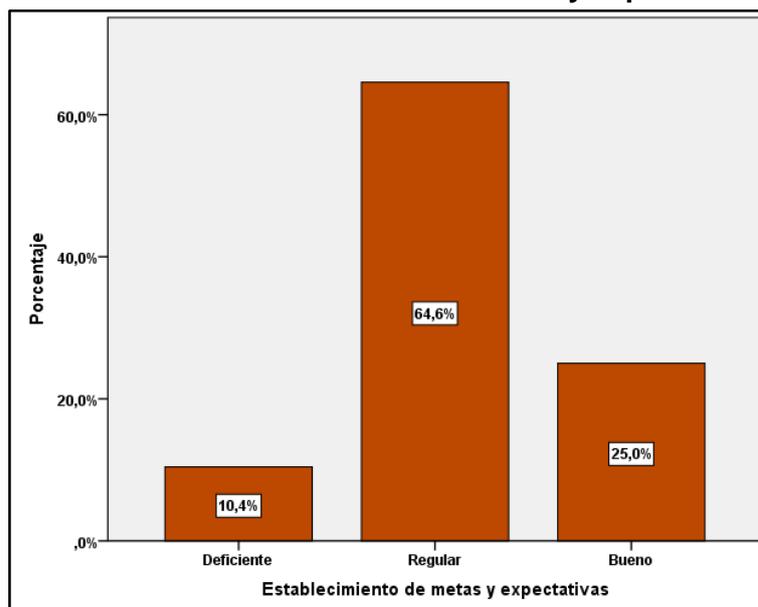
3.3. Resultados para dimensiones de Liderazgo directivo

Tabla N° 4 Establecimiento de metas y expectativas

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	5	10,4
REGULAR	31	64,6
BUENO	12	25,0
Total	48	100,0

FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 2 Establecimiento de metas y expectativas



FUENTE: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

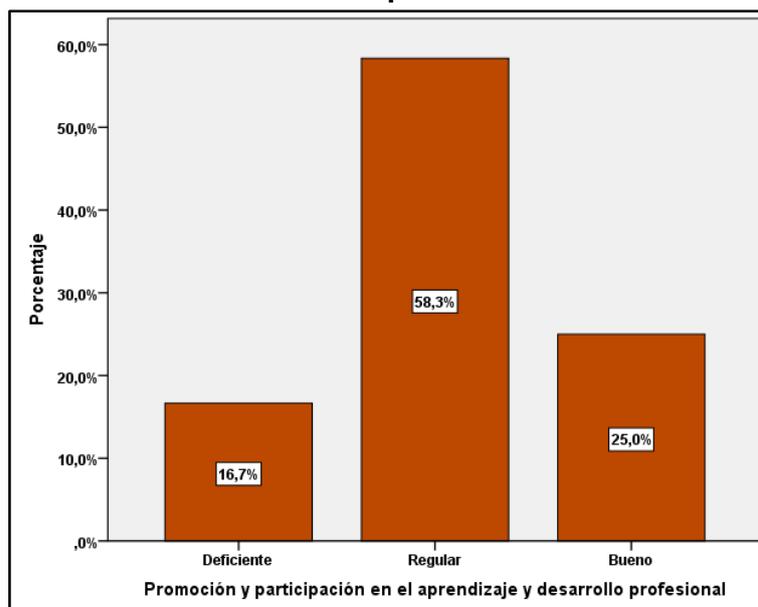
Los resultados para la dimensión establecimiento de metas y expectativas muestran que tan sólo el 25% de los encuestados cree que estas metas y expectativas son adecuadas en relación a la institución educativa, y sus necesidades, mientras que un mayoritario 64.6% considera que dicho proceso se realiza de manera regular, mientras que el 10.4% considera que es deficiente.

Tabla N° 5 Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	8	16,7
REGULAR	28	58,3
BUENO	12	25,0
Total	48	100,0

FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 3 Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional



FUENTE: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

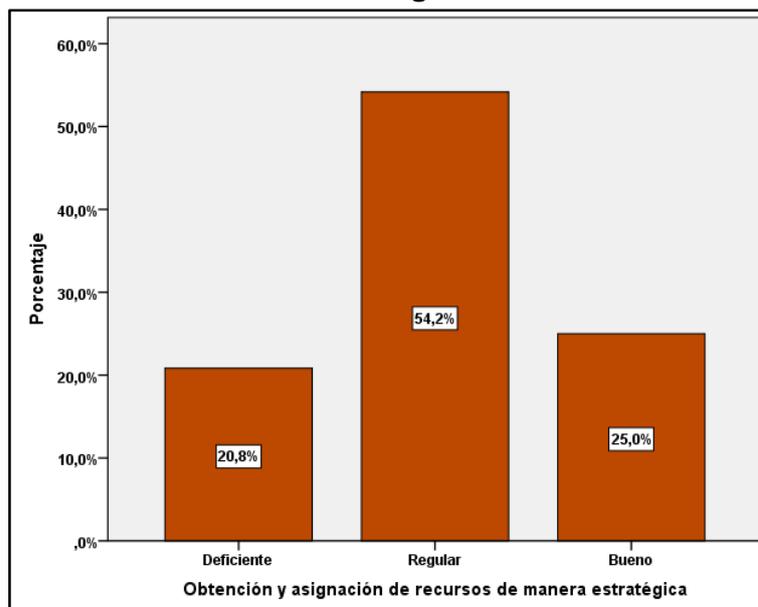
Con respecto a la dimensión Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional de la variable Liderazgo directivo los resultados muestran que en forma mayoritaria los docentes perciben que existe una participación regular, es decir que aún falta mayor compromiso de los directivos por mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes y en contribuir y brindar las facilidades para la capacitación continua de los docentes.

Tabla N° 6 Obtención y asignación de recursos de manera estratégica

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	10	20,8
REGULAR	26	54,2
BUENO	12	25,0
Total	48	100,0

FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 4 Obtención y asignación de recursos de manera estratégica



FUENTE: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

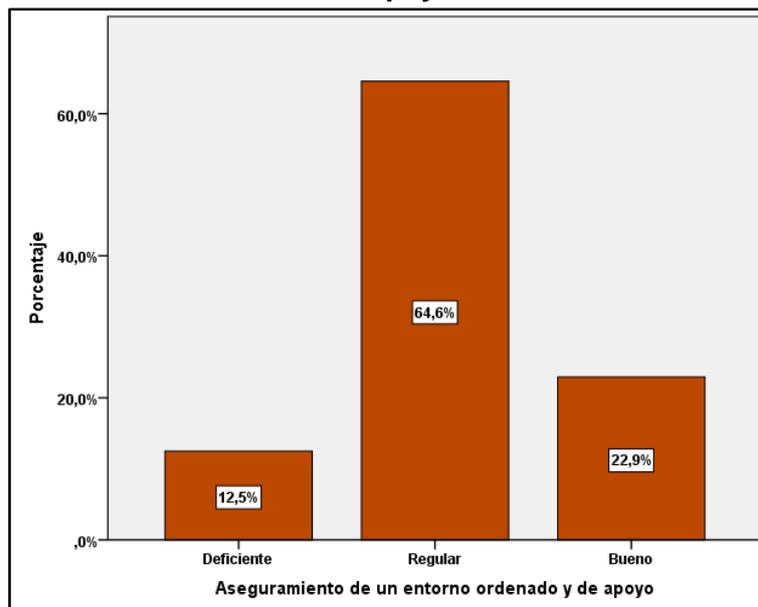
En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión obtención y asignación de recursos de manera estratégica de la variable Liderazgo directivo, los mismos que hacen ver que un 20,8% de los docentes encuestados considera que la manera en que se gestión y asignan los recursos es buena, mientras que también de manera antagónica un 54,2% de los docentes consideran que estos procesos se realizan de manera deficiente, en tanto que el 25,0% de los encuestados percibe que se realiza de manera regular.

Tabla N° 7 Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	6	12,5
REGULAR	31	64,6
BUENO	11	22,9
Total	48	100,0

FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 5 Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo



FUENTE: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

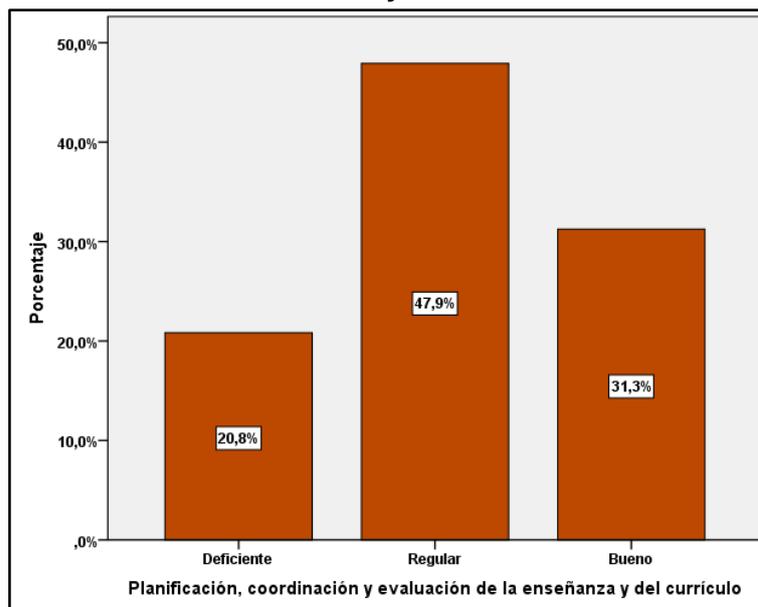
En cuanto a la dimensión Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo de la variable Liderazgo directivo los resultados muestran que existe una mejora en la misma, pues un 22,9% de los docentes consideran que este proceso se realiza de buena manera, mientras que el 64,6% percibe que hay carencias aún en habilidades por parte de los directores para conducir de mejor manera este proceso, por ello es ubicado en la categoría de regular, mientras que un 12,5% es ubicado en la categoría de deficiente.

Tabla N° 8 Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	10	20,8
REGULAR	23	47,9
BUENO	15	31,3
Total	48	100,0

FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 6 Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo



FUENTE: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Los resultados para la dimensión Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo de la variable Liderazgo directivo muestran que dicho proceso se percibe como regular por la mayoría de los docentes encuestados, correspondiente a esta categoría el 47,9%, mientras que el 31,3% considera que dicho proceso es bueno en su conducción y el 20,8% considera que es deficiente.

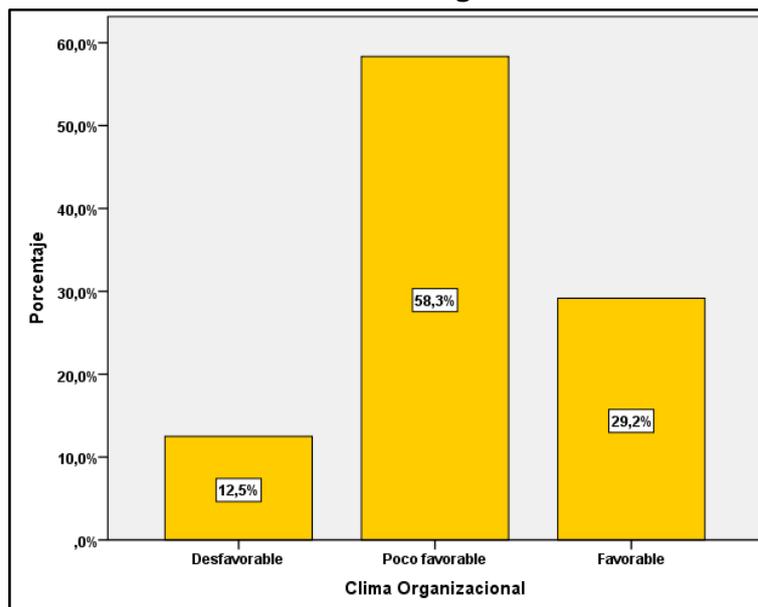
3.4. Resultados para Clima organizacional

Tabla N° 9 Clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
DESFAVORABLE	6	12,5
POCO FAVORABLE	28	58,3
FAVORABLE	14	29,2
Total	48	100,0

FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 7 Clima organizacional



FUENTE: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la variable Clima organizacional, resultados que muestran que el clima organizacional es percibido como regular en un 58,3% de la muestra de docentes encuestados, mientras que sólo el 29,2% percibe un clima organizacional favorable, resultados que muestran la necesidad de tomar acciones que conduzcan a la mejora del mismo, con el propósito de mejorar los procesos educativos.

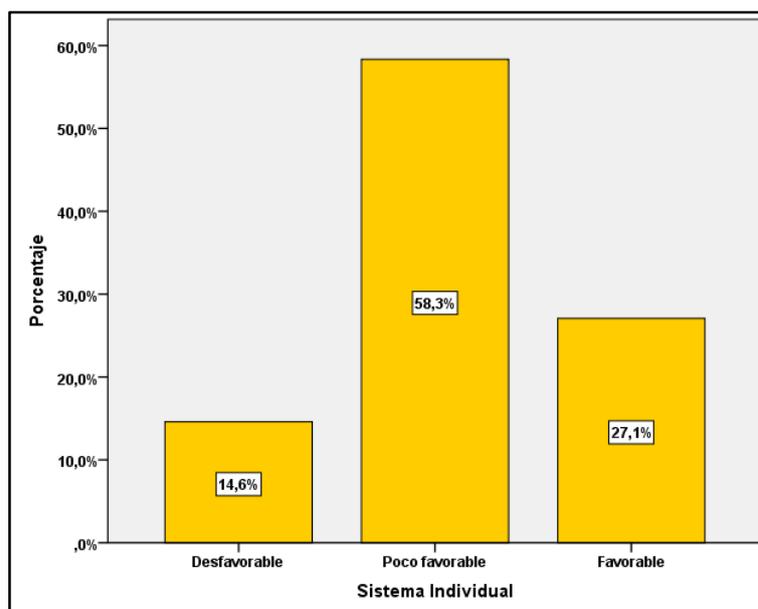
3.5. Resultados para dimensiones de Clima organizacional

Tabla N° 10 Sistema individual

	Frecuencia	Porcentaje
DESFAVORABLE	7	14,6
POCO FAVORABLE	28	58,3
FAVORABLE	13	27,1
Total	48	100,0

FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 8 Sistema individual



FUENTE: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

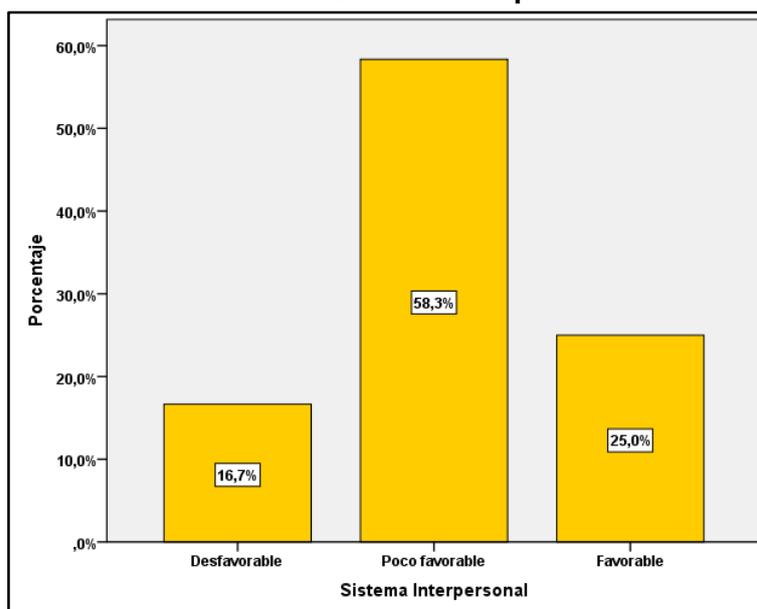
En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión Sistema individual de la variable Clima organizacional, en ella el 58,3% de los docentes encuestados perciben como poco favorable y un 14,6% como desfavorable, situación que se asocia con los niveles de satisfacción de los trabajadores en cuanto al reconocimiento por la labor que desempeñan dentro de la institución.

Tabla N° 11 Sistema interpersonal

	Frecuencia	Porcentaje
DESFAVORABLE	8	16,7
POCO FAVORABLE	28	58,3
FAVORABLE	12	25,0
Total	48	100,0

FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 9 Sistema interpersonal



FUENTE: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

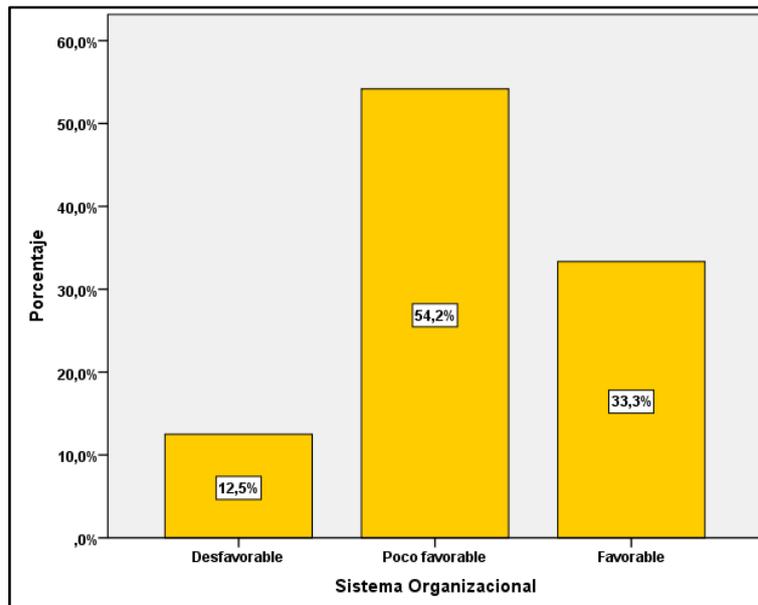
Los resultados para la dimensión Sistema interpersonal de la variable Clima organizacional se presentan en la tabla y gráfico anteriores, obtenidos a partir de la muestra de estudio para la presente investigación, en la cual el 16,7% de los encuestados consideran que esta es desfavorable, mientras que el 58,3% considera que es poco favorable, el 25,0% que es favorable.

Tabla N° 12 Sistema organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
DESFAVORABLE	6	12,5
POCO FAVORABLE	26	54,2
FAVORABLE	16	33,3
Total	48	100,0

FUENTE: Elaboración propia

Gráfico N° 10 Sistema organizacional



FUENTE: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En tanto el sistema organizacional, como dimensión de la variable clima organizacional, se tiene que el porcentaje mayoritario de los encuestados, considera que el 54.2%, este sistema es poco favorable, mientras que el 33.3% lo indica, favorable y un 12.5% aprecia que existe se dan de manera desfavorable, lo cual muestra la necesidad de mejorar el ambiente laboral se trabaja, creando un ambiente de confianza y camaradería que permita un trabajo articulado en los estudiantes.

3.6. Contraste de hipótesis para correlación entre las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional

3.6.1. Prueba de hipótesis

Tabla N° 13 Prueba de independencia Chi Cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	71,878	4	,000
Razón de verosimilitud	66,230	4	,000
Asociación lineal por lineal	38,465	1	,000
N de casos válidos	48		

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	Ho: Las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional son independientes estadísticamente Ha: Las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional no son independientes estadísticamente
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Estadígrafo de contraste	$\chi^2 = \sum \frac{(O - E - 0,5)^2}{E}$ Valor calculado $\chi^2 = 71,878$
Valor p calculado	$p = 0,00$
Conclusión	Como $p < 0,05$, aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional no son independientes estadísticamente

Tabla N° 14 Prueba de correlación de Spearman

		Error estándar			
		Valor	asintótico	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,805	,045	14,468	,000 ^c
N de casos válidos		48			

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	de	Ho: Las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional no están correlacionadas Ha: Las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional están correlacionadas
Nivel de significación	de	$\alpha = 0,05$
Estadígrafo de contraste	de	$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$
Valor p calculado		$p = 0,00$
Conclusión		Como $p < 0,05$, aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que las variables Liderazgo directivo y Clima organizacional están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo a la tabla anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,805.

3.6.2. Prueba de Sub hipótesis

3.6.2.1. Correlación entre Liderazgo directivo y Sistema individual

Tabla N° 15 Prueba asociación correlación de Spearman entre la dimensión Liderazgo directivo y clima organizacional

		Error estándar			
		Valor	asintótico	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,894	,053	13,547	,000 ^c
N de casos válidos		48			

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	<p>Ho: El Liderazgo directivo y la dimensión Sistema Individual de Clima organizacional no están correlacionadas</p> <p>Ha: El Liderazgo directivo y la dimensión Sistema Individual de Clima organizacional están correlacionadas</p>
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Estadígrafo de contraste	$t = r_s \sqrt{\frac{N - 2}{1 - r_s^2}}$
Valor p calculado	$p = 0,00$
Conclusión	Como $p < 0,05$, aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que el Liderazgo directivo y la dimensión Sistema Individual de Clima organizacional están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo a la tabla anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,894

3.6.2.2. Correlación entre Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional y Clima organizacional

Tabla N° 16 Prueba asociación correlación de Spearman entre el Liderazgo directo y el sistema interpersonal de la variable clima organizacional

		Error estándar			
		Valor	asintótico	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,743	,079	7,537	,000 ^c
N de casos válidos		48			

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	<p>Ho: El Liderazgo directivo y la dimensión Sistema Interpersonal de Clima organizacional no están correlacionadas</p> <p>Ha: El Liderazgo directivo y la dimensión Sistema Interpersonal de Clima organizacional están correlacionadas</p>
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Estadígrafo de contraste	$t = r_s \sqrt{\frac{N - 2}{1 - r_s^2}}$
Valor p calculado	$p = 0,00$
Conclusión	Como $p < 0,05$, aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que el Liderazgo directivo y la dimensión Sistema Interpersonal de Clima organizacional están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo a la tabla anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,743

3.6.2.3. Correlación entre Obtención y asignación de recursos de manera estratégica y Clima organizacional

Tabla N° 17 Prueba asociación correlación de Spearman entre el Liderazgo directo y el sistema organizacional de la variable clima organizacional

		Error estándar			
		Valor	asintótico	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,704	,067	9,182	,000 ^c
N de casos válidos		71			

Interpretación y análisis:

Hipótesis estadísticas	<p>Ho: El Liderazgo directivo y la dimensión Sistema Organizacional de Clima organizacional no están correlacionadas</p> <p>Ha: El Liderazgo directivo y la dimensión Sistema Organizacional de Clima organizacional están correlacionadas</p>
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Estadígrafo de contraste	$t = r_s \sqrt{\frac{N - 2}{1 - r_s^2}}$
Valor p calculado	$p = 0,00$
Conclusión	<p>Como $p < 0,05$, aceptamos la hipótesis alterna y concluimos que el Liderazgo directivo y la dimensión Sistema Interpersonal de Clima organizacional están correlacionadas. El nivel de correlación es alto, pues de acuerdo a la tabla anterior el coeficiente de asociación es igual a 0,704</p>

IV. DISCUSIÓN

En este capítulo analizamos los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos, la misma que fue obtenida con ayuda de los instrumentos empleados y mediante una encuesta para esta investigación, a la luz de los antecedentes que se plantearon la misma que permite con ayuda del marco teórico arribar a conclusiones para la presente investigación.

En efecto la hipótesis general para la presente investigación plantea que las variables liderazgo directivo y clima organizacional, están relacionadas de manera directa y significativa, tal es así que a partir de la prueba de independencia estadística Chi Cuadrado de Pearson, se logró demostrar que las variables liderazgo directivo y clima organizacional, no son independientes estadísticamente es decir que guardan relación. Asimismo, a partir de la prueba de correlación Rho de Spearman se logró determinar que las variables covarian, es decir mantienen una variación conjunta, lo cual está expresado en términos relativos a través del coeficiente de correlación el mismo que alcanzó el valor de 0.805, que muestra que dichas variables guardan una correlación alta y directa entre sí quedándose claro que cuanto mejor se den liderazgo directivo en las instituciones mejoran ha de ser el clima organizacional y viceversa.

Los resultados obtenidos por Contreras (2016), que es investigación titulada liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, muestra que las variables de estudio liderazgo y clima organizacional presentan relación entre si, asimismo se evidencia en dicha institución que existe inconformidad por parte de la comunidad educativa en cuanto a la manera como se ejerce el liderazgo por parte del director, asimismo esto implica que el clima laboral en el que se desarrollan las actividades educativas no sea el mejor, por su parte Urzúa (2014) es investigación acerca de la incidencia del liderazgo sobre el clima organizacional en escuela de San Ignacio, logra establecer que la manera como se ejerce liderazgo por parte del director incide de manera directa sobre el desarrollo del clima organizacional, es decir existe evidencia importante la cual, con los resultados presentados en la investigación que desarrollamos pone en evidencia que liderazgo directivo es un aspecto fundamental para crear un clima laboral de confianza, un clima laboral de trabajo en equipo, un clima organizacional que permita unir a todos los trabajadores

sean docentes y administrativos en una sola meta como son la visión y la misión de la institución educativa.

Asimismo no podemos olvidar que se plantearon hipótesis específicas las mismas que plantean que las dimensiones del clima organizacional guardan relación directa y significativa con el liderazgo directivo, dichas aseveraciones efectivamente son corroboradas a partir del estudio de correlación para el coeficiente de correlación Rho de Spearman, en el que se pone en evidencia que efectivamente el liderazgo directivo se relaciona en forma directa significativa y alta con las dimensiones del clima organizacional como son el sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizativo ello implica que la relación entre las variables de estudio trasciende hasta las dimensiones, motivo por el cual es importante ya sea a través del ministerio de educación, ya sea a través de la iniciativa de los propios directores directivos, que notan que sus capacidades en cuanto a liderazgo no son suficientes, realizar capacitaciones en forma continua que permitan un desarrollo permanente de las habilidades de liderazgo, de las habilidades de negociación, que doten al director de la posibilidad de ser un ejemplo de un modelo que influencia, que guíe y motive a actuar a la comunidad educativa hacia un rumbo único, a lograr los objetivos deseados y a cumplir con lo planificado en los documentos de gestión.

V. CONCLUSIONES

Primera: Se concluye a partir de los resultados de la investigación, que las variables liderazgo directivo y clima organizacional guardan correlación directa y significativa entre sí, lo que significa que el cambio en una, implica un cambio en la otra en la misma magnitud y dirección, siendo dicha correlación alta, como se evidencia a partir del valor obtenido para el coeficiente correlación de Spearman, el cual alcanza el valor de 0.805.

Segunda: Los resultados de la investigación permiten concluir que existe una correlación alta y directa entre la variable liderazgo directivo y la dimensión sistema individual de la variable clima organizacional, correlación que alcanza el valor de 0,894 para el coeficiente de correlación de Spearman, lo cual muestra que existe una correlación directa y alta entre dichas variables y dimensión, asimismo podemos decir que un adecuado liderazgo directivo a decidir en forma favorable sobre el sistema individual.

Tercera: Se concluye que la variable liderazgo directivo se relaciona en forma directa y significativa con la dimensión sistema interpersonal de la variable clima organizacional, relación que es alta, dado que el coeficiente de correlación de Spearman alcanza el valor de 0.743, valor que muestra una significancia estadística del 5%, cuánto mejor se de el liderazgo directivo ha de ser mejor el sistema interpersonal de la variable clima organizacional y viceversa.

Cuarta: Se concluye que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión sistema organizacional de la variable clima organizacional, la misma que queda evidenciada como alta a partir del valor obtenido para el coeficiente de correlación de Spearman que alcanza el valor de 0.704, motivo por el cual cuanto mejor sea el liderazgo directivo, mejores resultados han de tenerse en el sistema organizacional.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a los directivos en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis, tomar en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación como punto de partida el diagnóstico para evaluar el clima organizacional, el mismo que debe ser evaluado de manera periódica para ver su evolución en relación a actividades que se han de tomar para la mejora de la misma.

Segunda: Se recomienda a los directivos de la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis, a desarrollar cursos, capacitaciones y en general una educación continua que les permita mejorar en cuanto a sus capacidades y habilidades respecto a liderazgo directivo, y otras habilidades como son la capacidad de negociación y las habilidades personales que son propias para el desarrollo de la gestión de una dirección.

Tercera: Se recomienda a los docentes de la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis, contribuir con el desarrollo de la organización a partir del diálogo directo con las autoridades a fin de buscar soluciones que permitan una mejora en la gestión directiva.

Cuarta: Se recomienda a los docentes de la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis, contribuir con la mejora del clima organizacional de la institución que haga posible una mejora en el trabajo de los docentes y directivos que ha de contribuir con la calidad del servicio prestado en la institución educativa.

VII. REFERENCIAS

- Arteaga, C. (2006). Grado de relación entre el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución educativa Víctor Andrés Belaunde. Informe de tesis de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego.
- Berrocal, S. (2007). Medición del clima institucional. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Castellanos, J. (2012). Diagnóstico del clima organizacional. Navarra: Académica Española.
- Corona, M. (2006). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla. México: Secretaria de Educación Pública. Revista de UNAM. N° 233 p. 17 – 19
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Cole, D., & Gaynor, E. (2005). Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo. Buenos Aires: Nobuko.
- Friedkin, N. E. & Slater, M. R. (1994) School leadership and performance: A social network approach, *Sociology of Education*, 67(2), pp. 139-157
- Gómez, M, Vicario, O. (2008). *Clima organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. México: UNAM; 2008
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Heck, R. H. (2000) Examining the impact of school quality on school outcomes and improvement: A value-added approach, *Educational Administration Quarterly*, 36(4), pp. 513-552.
- Jones, A. M. (2005) "The Anthropology of Leadership: Culture and Corporate Leadership in the American 11 South," *Leadership*, Vol. 1, 259-278
- Fishman, D. (2005). *El líder transformador I*. Lima: El Comercio.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology a Step by step guide for beginners*. London: SAGE.
- Northouse, P. (2012). *Leadership theory and practice*. Washington: Sage.
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional*. Lima: Athamor.
- Rodríguez, N. (2006). *El clima organizacional en una empresa*. Buenos Aires.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC
- Robinson, V., Hohepa, M., y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration [BES]*. Wellington
- Robinson, V. M. J. (2002) Organizational learning, organizational problem solving and models of mind, in K. A. LEITHWOOD & P. HALLINGER (Eds), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (Dordrecht: Kluwer Academic), pp. 775-812
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2014). *Metodología y diseños en la Investigación Científica*. Lima: Visión Universitaria.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000) A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust, *Review of Educational Research*, 70(4), pp. 547-593.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education.

ANEXOS

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JERÓNIMO ZAVALA DEL DISTRITO DE COMBAPATA-CANCHIS

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cómo se relacionan las variables liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis?	Determinar la relación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.	Las variables liderazgo directivo y clima organizacional presentan relación significativa y directa, en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.	Variable 1 Liderazgo directivo Variable 2 Clima organizacional	Tipo de investigación: Investigación Básica Diseño de la investigación: Descriptivo correlacional, transversal. Población: Docentes y administrativos de la I.E. Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis en número de 60. Muestra: Selección: Muestreo no probabilístico e intencionado. Tamaño: 48 Técnicas e instrumentos de recojo de datos: Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario sobre Liderazgo Directivo y la Escala de Clima Organizacional (EMCO) Método de análisis de datos: Estadística descriptiva con el apoyo de SPSS 24. Estadística inferencial para la prueba de hipótesis
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	DIMENSIONES:	
<p>a) ¿Cómo se relacionan el liderazgo directivo con la dimensión Sistema individual del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis?</p> <p>b) ¿Cómo se relacionan el liderazgo directivo con la dimensión Sistema interpersonal del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis?</p> <p>c) ¿Cómo se relacionan el liderazgo directivo con la dimensión Sistema organizacional del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis?</p>	<p>a) Determinar la relación entre el liderazgo directivo con la dimensión Sistema individual del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.</p> <p>b) Determinar la relación entre el liderazgo directivo con la dimensión Sistema interpersonal del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.</p> <p>c) Determinar la relación entre el liderazgo directivo con la dimensión Sistema organizacional del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.</p>	<p>a) El liderazgo directivo se relaciona en forma directa y significativa con la dimensión Sistema individual del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.</p> <p>b) El liderazgo directivo se relaciona en forma directa y significativa con la dimensión Sistema interpersonal del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.</p> <p>c) El liderazgo directivo se relaciona en forma directa y significativa con la dimensión Sistema organizacional del clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.</p>	<p>Variable 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de metas y expectativas • Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional • Obtención y asignación de recursos de manera estratégica • Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo • Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo <p>Variable 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema individual • Sistema interpersonal • Sistema organizacional 	

ANEXO 02

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

TÍTULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JERÓNIMO ZAVALA DEL DISTRITO DE COMBAPATA-CANCHIS

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p align="center">LIDERAZGO DIRECTIVO</p> <p>El liderazgo directivo, en el contexto educativo es la capacidad que permite que otros hagan cosas que se espera que mejoren los resultados educativos para los estudiantes, (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009),</p>	<p>Establecimiento de metas y expectativas: Entorno de objetivos de aprendizajes relevantes y medibles, comunicar de forma clara a todas las partes y hacer el seguimiento de los mismos, así como la implicación del cuerpo docente y de otros en el proceso.</p> <p>La claridad y consenso en las metas generan un buen desempeño entre lo que sucede y los objetivos deseados, compromiso y capacidad para conseguirlos. Mayor desempeño y sentido de eficacia. (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para formular objetivos • Capacidad para crear discrepancia entre la situación vigente y la visión futura de la organización • Capacidad para ser específico y poco ambiguo en la formulación de metas • Conocimiento acerca de las necesidades y expectativas de aprendizaje de los estudiantes
	<p>Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo profesional: Si la calidad de los docentes tiene impacto directo en las oportunidades que tendrán los niños, el liderazgo tendrá que promover las oportunidades, formales e informales, para el aprendizaje profesional. Liderazgo que no sólo promueve, sino que participa directamente con los docentes en el desarrollo profesional. Se requiere comprender las condiciones y establecer los contextos para el aprendizaje profesional, (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del liderazgo docente en los grupos de interaprendizaje • Reconocimiento a las actividades de capacitación de los docentes • Establecimiento de convenios que permitan la capacitación continua de los docentes
	<p>Obtención y asignación de recursos de manera estratégica: Implica claridad acerca de los recursos (tiempo, financiación, apoyo externo, material escolar) que se precisan y alinearlos con los objetivos prioritarios de enseñanza. Requiere habilidades críticas para asignarlos al servicio de logros relevantes. Igualmente incluye la adecuada selección y provisión del personal docente. Supone un enfoque concentrado y no fragmentado de la mejora escolar. (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en la identificación de criterios que permitan obtener recursos alineados a los objetivos pedagógicos • Objetividad en la asignación de recursos en función a prioridades técnicas • Capacidad para buscar recursos que permitan la financiación de los objetivos propuestos

	<p>Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo: Organizar las aulas para reducir los tiempos de espera, las presiones externas y las interrupciones, para proteger las oportunidades de aprendizaje de los alumnos. Se debe establecer un entorno ordenado, que favorezca el aprendizaje, dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza mutua entre líderes, profesores, apoderados y alumnos, (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión y respeto por la diferencia de opiniones y de cultura en general • Provisión de un ambiente seguro y con reglas claras de conducta • Creación de espacios de comunicación entre directivos y docentes
	<p>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo: Foco en la calidad de enseñanza: apoyo y evaluación de la enseñanza mediante la visita regular a las clases en las aulas, y la provisión de los correspondientes feedback a los docentes. Enseñanza para el aprendizaje. Coherencia y alineación: Supervisión del currículum mediante la coordinación entre profesorado entre niveles y etapas de la escuela y en el interior de cada curso o ciclo. La evaluación, basada en evidencias, posibilita la indagación para la mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la planificación curricular • Capacidad para dar continuidad y coherencia al currículo y programas de enseñanza • Supervisión educativa centrada en apoyar a la enseñanza de los aprendizajes
<p>CLIMA ORGANIZACIONAL Es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando la percepción de atributos en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización (Gómez & Vicario, 2008).</p>	<p>Sistema Individual Elementos del clima organizacional que hacen referencia a la satisfacción de los trabajadores en la organización, su reconocimiento, así como de la autonomía con la que cuentan para realizar sus laborales (Gómez & Vicario, 2008).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los trabajadores • Autonomía en el trabajo
	<p>Sistema interpersonal Características del ambiente laboral que tienen que ver con las relaciones sociales entre miembros de la organización, amistad, camaradería, así como la comunicación y la capacidad para realizar trabajo en equipo (Gómez & Vicario, 2008).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones sociales entre los miembros de la organización • Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo
	<p>Sistema Organizacional Elementos de la organización que contribuyen a crear una atmosfera laboral y que se relacionan con la forma en que los directivos desarrollan la conducción de la organización, así como la motivación y sistemas de beneficios y recompensa que se establece en la misma (Gómez & Vicario, 2008).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración de directivos • Beneficios y recompensas • Motivación y esfuerzo • Liderazgo de directivos

ANEXO 03

MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

TÍTULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JERÓNIMO ZAVALA DEL DISTRITO DE COMBAPATA-CANCHIS

VARIABLE: ESTILO DE LIDERAZGO

DIMENSIÓN	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Establecimiento de metas y expectativas	Capacidad para formular objetivos	20%	05	1. El director muestra manejo en la formulación de objetivos	Totalmente en desacuerdo (0) En desacuerdo (1) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo (4)
	Capacidad para crear discrepancia entre la situación vigente y la visión futura de la organización			2. El director hace que la visión futura de la institución recoja las expectativas de la comunidad educativa	
	Capacidad para ser específico y poco ambiguo en la formulación de metas			3. El director muestra especificidad, al momento de formular las metas a lograrse en la institución educativa	
	Conocimiento acerca de las necesidades y expectativas de aprendizaje de los estudiantes			4. Existe un adecuado conocimiento de la realidad educativa de la institución por parte del director 5. El director demuestra conocimiento de las necesidad, expectativas y fortalezas de la institución educativa	
Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente	Promoción del liderazgo docente en los grupos de interaprendizaje	20%	05	6. El director promueve el trabajo en equipo. 7. Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la institución educativa	Totalmente en desacuerdo (0) En desacuerdo (1) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo (4)
	Reconocimiento a las actividades de capacitación de los docentes			8. Se promueve por parte de la dirección la capacitación constante de los docentes	
	Establecimiento de convenios que permitan la capacitación continua de los docentes			9. La dirección se preocupa por establecer convenios con instituciones a fin que los docentes este capacitados 10. El director es participe en la creación y desarrollo de los grupos de interaprendizaje en la institución educativa	
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Claridad en la identificación de criterios que permitan obtener recursos alineados a los objetivos pedagógicos	16%	04	11. Los recursos con que cuentan la institución son asignados siguiendo criterios técnicos 12. Los recursos con que cuenta la institución son priorizados en su asignación, en función a las necesidades pedagógicas	Totalmente en desacuerdo (0) En desacuerdo (1) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo (4)
	Objetividad en la asignación de recursos en función a prioridades técnicas			13. El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la institución educativa	
	Capacidad para buscar recursos que permitan la financiación de los objetivos propuestos			14. En la institución educativa se gestión recursos externos con el fin de cumplir los objetivos propuestos	

Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo	Comprensión y respeto por la diferencia de opiniones y de cultura en general	20%	05	15. La dirección fomenta la tolerancia y el respeto por las opiniones al interior de la institución educativa 16. En la institución educativa se respetan las diferencias que pueda haber entre los docentes, en el marco del respeto a los derechos fundamentales de la persona	Totalmente en desacuerdo (0) En desacuerdo (1) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo (4)
	Provisión de un ambiente seguro y con reglas claras de conducta			17. El director se preocupa porque la institución educativa sea un habiente seguro para sus integrantes 18. Se establecen reglas claras de conducta en la institución educativa.	
	Creación de espacios de comunicación entre directivos y docentes			19. El director promueve la creación de espacios de comunicación entre directivos, docentes, administrativos y la comunidad educativa en general.	
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Participación en la planificación curricular	24%	06	20. El director participa en la planificación curricular	Totalmente en desacuerdo (0) En desacuerdo (1) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) De acuerdo (3) Totalmente de acuerdo (4)
	Capacidad para dar continuidad y coherencia al currículo y programas de enseñanza			21. Desde la dirección se promueve la continuidad y la coherencia de currículo en la institución educativa 22. El currículo educativo recoge las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.	
	Supervisión educativa centrada en apoyar a la enseñanza de los aprendizajes			23. El director se hace responsable y líder en el proceso de supervisión educativa 24. La supervisión educativa se desarrolla de tal manera que contribuye con el trabajo del docente 25. El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.	
TOTALES		100%	25		

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIÓN	INDICADORES	PESO	Nº DE ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Sistema Individual	Satisfacción de los trabajadores	24%	07	1. Los docentes se sienten satisfechos con sus actividades 2. Los docentes se sienten realizados en su trabajo 3. Dentro de la institución los docentes disfrutan realizar sus actividades 4. Los docentes realizan con desagrado sus actividades	Nunca (0) Casi nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Autonomía en el trabajo			5. Los docentes gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades 6. Cada docente es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades 7. A cada docente se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades	
Sistema Interpersonal	Relaciones sociales entre los miembros de la organización	24%	07	8. Los docentes se llevan bien entre ellos 9. En la institución hay compañerismo entre los docentes 10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema	Nunca (0) Casi nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo			11. Cuando se incorpora un nuevo docente o trabajador, los docentes de inmediato lo integran al grupo 12. Los docentes dentro de la institución se sienten parte de un mismo equipo 13. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales 14. En la institución la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable	
Sistema Organizacional	Consideración de directivos	52%	15	15. El director trata a todo el personal de la manera más humana posible 16. El trato de los directivos hacia sus docentes es con respeto 17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades 18. El director trata con indiferencia a su personal 19. Dentro de la institución el director trata a los docentes o trabajadores de manera deshumanizada	Nunca (0) Casi nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Beneficios y recompensas			20. La institución emplea incentivos para que los docentes realicen mejor sus actividades	

				<p>21. Todos los docentes dentro de la institución tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo</p> <p>22. La institución otorga estímulos a los docentes para mejorar su desempeño</p> <p>23. Existen distintas formas de recompensar a los docentes</p>	
	Motivación y esfuerzo			<p>24. Cada docente realiza sus actividades con entusiasmo</p> <p>25. Los docentes muestran agrado en realizar sus tareas</p> <p>26. Los docentes brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo</p>	
	Liderazgo de directivos			<p>27. El director mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo</p> <p>28. En la institución todos los trabajadores reciben apoyo del director en la realización de las tareas</p> <p>29. Al director se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la institución</p>	
TOTALES		100%	29		

ANEXO 04
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

INSTRUCCIONES: Lee atentamente los ítems y marca con una X la alternativa que creas conveniente. Se totalmente sincero para contribuir con la investigación.

Los ítems que se proponen hacen referencia a la labor que desempeña el director(a) en tu institución educativa.

ESCALA DE LIKERT	VALORACION
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2
De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	4

N°	LIDERAZGO DIRECTIVO	0	1	2	3	4
01	El director muestra manejo en la formulación de objetivos					
02	El director hace que la visión futura de la institución recoja las expectativas de la comunidad educativa					
03	El director muestra especificidad, al momento de formular las metas a lograrse en la institución educativa					
04	Existe un adecuado conocimiento de la realidad educativa de la institución por parte del director					
05	El director demuestra conocimiento de las necesidad, expectativas y fortalezas de la institución educativa					
06	El director promueve el trabajo en equipo.					
07	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la institución educativa					
08	Se promueve por parte de la dirección la capacitación constante de los docentes					
09	La dirección se preocupa por establecer convenios con instituciones a fin que los docentes este capacitados					
10	El director es participe en la creación y desarrollo de los grupos de interaprendizaje en la institución educativa					
11	Los recursos con que cuentan la institución son asignados siguiendo criterios técnicos					
12	Los recursos con que cuenta la institución son priorizados en su asignación, en función a las necesidades pedagógicas					
13	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la institución educativa					
14	En la institución educativa se gestión recursos externos con el fin de cumplir los objetivos propuestos					
15	La dirección fomenta la tolerancia y el respeto por las opiniones al interior de la institución educativa					
16	En la institución educativa se respetan las diferencias que pueda haber entre los docentes, en el marco del respeto a los derechos fundamentales de la persona					

17	El director se preocupa porque la institución educativa sea un habiente seguro para sus integrantes					
18	Se establecen reglas claras de conducta en la institución educativa					
19	El director promueve la creación de espacios de comunicación entre directivos, docentes, administrativos y la comunidad educativa en general.					
20	El director participa en la planificación curricular					
21	Desde la dirección se promueve la continuidad y la coherencia de currículo en la institución educativa					
22	El currículo educativo recoge las necesidades de aprendizaje de los estudiantes					
23	El director se hace responsable y líder en el proceso de supervisión educativa					
24	La supervisión educativa se desarrolla de tal manera que contribuye con el trabajo del docente					
25	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes					

Gracias por tu colaboración

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: Estimado trabajador a continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Ud. trabaja. Trate de acomodarlos a su propio caso y decida por la opción que considere la más apropiada.

ESCALA	VALORACIÓN
Nunca	0
Casi nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

N°	ÍTEMS	0	1	2	3	4
01	Los docentes se sienten satisfechos con sus actividades					
02	Los docentes se sienten realizados en su trabajo					
03	Dentro de la institución los docentes disfrutan realizar sus actividades					
04	Los docentes realizan con desagrado sus actividades					
05	Los docentes gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades					
06	Cada docente es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades					
07	A cada docente se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades					
08	Los docentes se llevan bien entre ellos					
09	En la institución hay compañerismo entre los docentes					
10	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema					
11	Cuando se incorpora un nuevo docente o trabajador, los docentes de inmediato lo integran al grupo					
12	Los docentes dentro de la institución se sienten parte de un mismo equipo					
13	En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales					
14	En la institución la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable					
15	El director trata a todo el personal de la manera más humana posible					
16	El trato de los directivos hacia sus docentes es con respeto					
17	Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades					
18	El director trata con indiferencia a su personal					
19	Dentro de la institución el director trata a los docentes o trabajadores de manera deshumanizada					
20	La institución emplea incentivos para que los docentes realicen mejor sus actividades					
21	Todos los docentes dentro de la institución tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo					

22	La institución otorga estímulos a los docentes para mejorar su desempeño					
23	Existen distintas formas de recompensar a los docentes					
24	Cada docente realiza sus actividades con entusiasmo					
25	Los docentes muestran agrado en realizar sus tareas					
26	Los docentes brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo					
27	El director mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo					
28	En la institución todos los trabajadores reciben apoyo del director en la realización de las tareas					
29	Al director se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la institución					

Gracias por tu colaboración

ANEXO 06 DATA

N°	Liderazgo Directivo																								
	Establecimiento de metas y expectativas					Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional					Obtención y asignación de recursos de manera estratégica				Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo					Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo					
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25
1	1	4	2	1	4	4	1	1	4	4	0	2	1	2	3	4	1	1	0	4	2	0	2	1	1
2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	3	1	3	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1
3	2	2	0	1	0	1	2	2	1	0	0	0	2	2	0	1	2	2	2	0	0	1	2	1	2
4	2	2	1	0	4	3	4	4	0	0	4	4	2	2	4	2	0	1	3	1	0	0	4	4	3
5	2	1	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	1	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3
6	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
7	1	0	2	1	2	2	1	2	2	0	0	2	1	0	1	2	0	0	1	2	1	1	1	2	1
8	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3
9	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3
10	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3
11	2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3
12	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
13	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2
14	2	1	3	3	2	1	3	1	3	1	3	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
15	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
16	2	3	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	4	4	4
17	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3
18	3	2	2	3	4	4	4	2	3	4	3	4	2	3	2	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4
19	3	3	2	2	0	0	2	4	4	3	4	2	2	2	3	1	2	2	3	0	1	2	3	4	3
20	1	2	1	2	1	1	2	1	2	0	2	0	0	1	2	2	1	0	1	1	0	0	2	2	0
21	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	3	3	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	3	1
22	4	4	2	3	2	4	2	3	3	4	4	2	4	4	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	4
23	2	3	2	3	2	3	1	1	3	1	1	1	2	2	3	1	3	2	2	2	3	2	3	3	2
24	3	3	1	1	2	3	1	1	2	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	2	2	1	1
25	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
26	4	0	3	0	0	1	4	1	2	3	2	4	3	0	0	1	4	0	2	4	4	3	2	2	2
27	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2
28	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
29	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1
30	1	0	2	2	0	2	0	2	0	2	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	0	0	0	1
31	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	1	3	3	1	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2
32	2	2	1	1	0	2	0	1	2	1	2	0	1	1	0	2	1	0	1	1	2	1	0	0	0
33	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
34	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	1	3	2	1	3	3	1
35	2	4	3	3	4	4	2	2	3	2	3	4	2	3	4	3	2	2	3	4	3	2	4	4	2
36	1	3	1	1	3	2	2	3	2	3	1	1	1	2	2	1	3	3	1	3	1	1	1	3	2
37	1	2	4	0	4	1	4	3	0	4	1	3	1	4	0	3	2	1	3	4	3	1	4	3	3
38	1	0	4	3	0	0	2	4	1	0	2	2	3	2	4	1	3	2	3	2	1	2	0	3	4
39	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3
40	4	4	4	4	3	2	2	2	2	4	4	3	2	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	2
41	2	2	2	3	2	2	1	1	2	3	1	2	3	3	2	3	2	2	1	3	3	1	1	1	2
42	1	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2
43	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2
44	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
45	0	2	2	2	2	1	1	1	0	2	2	2	2	1	2	2	1	1	0	2	1	2	2	0	0
46	3	3	1	3	1	1	2	1	1	3	1	3	2	1	3	1	2	1	3	3	1	1	2	3	2
47	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	4	2	3	4	2	3	3	4	2	4	4
48	2	1	0	0	1	1	1	1	2	1	2	2	0	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1

N°	Clima Organizacional																												
	Sistema Individual							Sistema Interpersonal							Sistema Organizacional														
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29
1	2	1	3	2	3	4	1	4	2	0	0	4	4	1	4	3	4	0	3	1	4	2	3	4	4	4	4	3	0
2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3	1	3	1	1	3	1	3	1	2	2	2	3	2	3	1	3	
3	2	2	0	0	2	1	2	0	2	1	1	1	2	1	1	2	0	1	2	0	2	2	0	2	2	3	4	2	
4	0	3	3	3	0	3	2	0	3	0	2	0	4	3	4	2	3	4	0	0	1	1	1	3	3	4	3	1	
5	1	2	2	1	1	1	3	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	3	4	2	
6	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	
7	2	2	1	2	2	0	1	2	1	1	2	2	0	1	2	0	0	0	0	2	2	2	2	1	0	1	0	2	
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	
9	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	
10	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	
11	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	2	4	3	2	3	
12	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	
13	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	
14	2	4	3	3	4	1	3	4	1	4	2	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	2	2	3	1	3	
15	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	
16	4	4	2	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	2	2	4	3	4	3	2	3	2	3	4	4	
17	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	
18	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4	3	2	4	2	3	2	2	2	2	
19	4	4	2	3	1	2	2	1	2	2	0	0	4	1	1	0	4	0	3	2	0	2	4	2	2	1	0	4	
20	1	0	0	1	2	1	2	1	2	1	0	2	1	0	0	1	2	2	0	1	2	2	1	1	1	2	2	1	
21	2	2	3	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	1	3	
22	4	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	2	4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	
23	3	1	1	4	4	4	2	4	1	4	2	4	1	4	4	3	1	4	2	2	2	4	3	3	3	1	3	2	
24	3	2	2	1	3	1	3	2	3	1	2	3	1	1	1	1	1	3	2	3	3	3	2	1	1	3	1	1	
25	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
26	4	1	2	1	4	0	1	1	3	1	2	2	3	2	0	0	3	0	0	2	1	0	4	0	3	3	2	4	
27	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	
28	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	
29	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	
30	0	0	0	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	0	1	2	0	0	2	2	0	0	0	2	2	0	1	2	
31	3	1	2	3	1	1	1	2	3	2	2	2	3	1	1	3	2	3	2	2	3	2	2	3	1	3	1	1	
32	0	2	2	2	1	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	0	1	2	2	0	0	1	2	
33	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	
34	2	3	1	3	3	1	3	2	3	3	1	1	3	3	2	3	1	3	3	1	2	1	3	3	2	3	2	3	
35	3	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4	3	2	3	2	4	3	4	3	4	3	2	2	2	4	3	2	4	
36	1	2	3	2	3	2	1	1	1	2	2	3	3	1	1	3	1	2	3	1	2	3	1	1	3	1	1	3	
37	0	3	3	0	4	1	1	2	0	2	0	4	3	4	1	0	3	2	1	1	0	2	3	3	2	2	1	3	
38	3	3	4	4	0	3	4	3	1	0	0	2	2	2	4	0	0	4	1	2	4	1	3	1	1	0	4	1	
39	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	
40	4	4	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	
41	1	1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	1	2	2	3	1	2	1	3	3	1	4	1	4	2	3	2	
42	1	3	2	1	2	3	1	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	1	
43	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	
44	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	
45	1	0	0	2	0	2	2	0	2	0	1	0	0	0	1	2	0	2	2	0	2	2	0	0	1	2	1	1	
46	3	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	1	2	3	2	2	1	2	3	1	3	
47	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	4	2	3	
48	0	0	0	2	1	1	2	0	2	0	1	2	1	2	1	1	0	2	1	2	2	1	2	1	1	0	0	1	2



**MINISTERIO DE EDUCACION
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION CUSCO
UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL CANCHIS**



**INSTITUCION EDUCATIVA "JERONIMO ZAVALA" DE
COMBAPATA**

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCION Y LA IMPUNIDAD"

CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA "JERONIMO ZAVALA"
DEL DISTRITO DE COMBAPATA, PROVINCIA DE CANCHIS, REGION
CUSCO; QUIEN SUSCRIBE:

Que el Bachiller Alfredo Sara Vilca, ha realizado la aplicación de instrumentos de investigación sobre Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa "Jerónimo Zavala" de Combapata . Canchis, en el mes de marzo. El mismo que es un requisito para la sustentación del trabajo de investigación, para la obtención del grado de MAGISTER CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

Se expide la presente para la conformidad del mismo

Combapata 09 de marzo del 2019.

Atentamente.



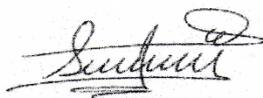
**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD
DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, Dr. Wilbert Zegarra Salas, docente de la experiencia curricular de Asesoramiento y Elaboración de Tesis (AET); y revisor del trabajo académico titulado: **Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata - Canchis.**

Del estudiante: **SARA VILCA, Alfredo**, he constatado por medio del uso de la herramienta TURNITIN lo siguiente:

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

Cusco, 01 de marzo del 2019



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

Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Jerónimo Zavala del distrito de Combapata-Canchis.

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

AUTOR:

Br. Sara Vilca, Alfredo

ASESOR:

Dr. Wilbert Zegarra Salas

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ – 2019

LIDERAZGO DIRECTIVO

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	www.rinace.net Fuente de Internet	3%
2	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	1%
5	docplayer.es Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
7	core.ac.uk Fuente de Internet	1%