



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estilo de liderazgo de los directores y su relación con el clima según los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 25 del distrito de Villa el Salvador, año 2013

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa**

AUTORA:

Br. Mercedes Josefina Ramos Vera

ASESORA:

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2017

Página del Jurado

Dr. José López Vega

Presidente

Mg. Oriana Rivera Lozada

Secretario

Dra. Irma Carhuacho Mendoza
Vocal

Dedicatoria

Con todo mi amor a mis hijos Leonardo y Rafael por el apoyo y comprensión que me han brindado, logrando ser la profesional que anhelan.

Agradecimiento

A todos los docentes de la Escuela de Postgrado de la “Universidad César Vallejo” por su valiosa enseñanza y permanente orientación, durante mis estudios de Maestría, al Dr. Jorge Diaz Dumont, por su asesoría; y a los docentes de la Red N° 25 del Distrito de Villa El Salvador; por su colaboración durante el desarrollo de la investigación.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Mercedes Josefina Ramos Vera estudiante del programa de Educación con mención en Gestión Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo identificada con DNI 10447667 con la tesis titulada “Estilo de liderazgo de los directores y su relación con el clima según los docentes de las Instituciones Educativas de la Red 25 del distrito de Villa el Salvador, año 2013”

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente
3. La tesis no ha sido autoplagiada, es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para optar algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude, plagio, autoplagio, punitiva o falsificación asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo

Lima 28 de setiembre de 2017

Mercedes Josefina Ramos Vera

DNI 10447667

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, Filial Los Olivos presento la Tesis titulada “Estilo de liderazgo de los directores y su relación con el clima según los docentes de las instituciones educativas de la RED 25 del Distrito De Villa El Salvador, año 2013”, con el objetivo de establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED N° 25 del Distrito de V.E.S; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Magíster en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa.

El documento consta de cuatro capítulos. El Primer Capítulo está relacionado con el Problema de la investigación y está constituido por el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, limitaciones, antecedentes y objetivos. El Segundo Capítulo se refiere exclusivamente al marco teórico que sustenta la investigación. El Tercer Capítulo define todo el Marco Metodológico mediante la hipótesis de la Investigación, variables, metodología, población y muestra, método de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos. El Cuarto Capítulo está referido a los Resultados a los cuales ha llegado la investigación así como su descripción y discusión. Finalmente se definen las conclusiones, sugerencias que se hace en base a los resultados obtenidos de la investigación y se presentan las referencias bibliográficas conjuntamente con los Anexos.

Índice de contenidos	Pág
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Presentación	vi
Índice de contenidos	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	15
1.1.1 Antecedentes internacionales	15
1.1.2 Antecedentes nacionales	16
1.2 Fundamentación científica	16
1.2.1 Estilo de liderazgo	16
1.2.2 Clima	23
1.3 Justificación	32
1.4 Problema	34
1.4.1 Problema General	37
1.4.2 Problemas específicos	38
1.5 Hipótesis	38
1.5.1 Hipótesis general	38
1.5.2 Hipótesis específicas	38
1.6 Objetivos	39
1.6.1 Objetivo general	39
1.6.2 Objetivo específicos	39
II. Marco metodológico	
2.1 Variables	41
2.1.1 Estilos de liderazgo	41

2.1.2	Clima	41
2.2	Operacionalización de las variables	41
2.3	Metodología	42
2.4	Tipo de estudio	42
2.5	Diseño	43
2.6	Población, muestra y muestreo	43
2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
III. Resultados		52
IV. Discusión		60
V. Conclusión		63
VI. Recomendaciones		65
Referencias bibliográficas		67
ANEXOS		

Lista de tablas

		Pág
Tabla 1	Operacionalización de la variable estilo de liderazgo	41
Tabla 2	Operacionalización de la variable clima	42
Tabla 3	Población y muestreo docentes año 2013	44
Tabla 4	Muestra	46
Tabla 5	Niveles y rangos del cuestionario estilos de liderazgo	48
Tabla 6	Niveles y rangos del cuestionario clima	49
Tabla 7	Confiabilidad cuestionario estilos de liderazgo	50
Tabla 8	Confiabilidad cuestionario de clima	51
Tabla 9	Estilo de liderazgo transformacional en los directores según los docentes	53
Tabla 10	Estilo de liderazgo transformacional y el clima según los docentes	54
Tabla 11	Estilo de liderazgo transaccional en los directores según los docentes	55
Tabla 12	Estilo de liderazgo transaccional y el clima según los docentes	56
Tabla 13	Correlación liderazgo transformacional y clima	57
Tabla 14	Correlación liderazgo transaccional y clima	58

Lista de figuras

		Pág
Figura 1	Estilo de liderazgo transformacional	53
Figura 2	Liderazgo transformacional y el clima	54
Figura 3	Estilo de liderazgo transaccional	55
Figura 4	Liderazgo transaccional y el clima	56

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013, la población fue de 452 docentes, la muestra fue de 208 docentes, en los cuales se han empleado la variable: Estilo de Liderazgo y Clima.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transaccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos, cuestionario de estilo de liderazgo, el cual estuvo constituido por 65 preguntas en la escala de Likert (nunca, rara vez, a veces, a menudo, frecuentemente sino siempre) y el cuestionario de Clima, el cual estuvo constituido por 44 preguntas, en la escala de Likert (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo), que brindaron información acerca del estilo de liderazgo y el clima, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: El estilo de liderazgo de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

Palabras claves: Estilo de liderazgo, Clima.

Abstract

The present study aimed to establish the relationship between the leadership styles of principals and teachers as climate EI NETWORK District 25 VES in 2013, the population was 452 teachers the sample was 208 teachers, which have been used variable: Leadership Style and Climate.

The method used in the research was the hypothetical-deductive. This research used for purpose experimental design is not cutting correlational transactional level, which collected information on a specific period, which was developed to apply the tools, leadership style questionnaire, which consisted of 65 questions on the scale Likert (never, rarely, sometimes, often, often if not always) and the Climate questionnaire, which consisted of 44 questions in the Likert scale (strongly agree, agree, neither agree nor disagree, disagree), who provided information about the leadership style and climate through evaluation of its different dimensions, the results are presented graphically and textually.

The research concludes that there is significant evidence to affirm that: The leadership style of the directors is significantly related to the school climate as teachers in the RED IE No. 25 VES District in 2013.

Keywords: Leadership Style, Climate.

Introducción

Las instituciones educativas en general requieren una direccionalidad, que les permita alcanzar sus objetivos institucionales, en los plazos establecidos y dentro de un enfoque de calidad total; en este sentido, se requiere, que los directivos, de estas instituciones, como líderes, las conduzcan adecuadamente y tomen las decisiones que se requieran, para que estas cumplan su rol, dentro un ambiente de trabajo favorable, que contribuya a la eficacia de la gestión. Justamente la importancia de la presente investigación está en abordar el tema de estilos de liderazgo desde una perspectiva de relación con el clima en la institución educativa, desde el punto de vista de los docentes. En tal sentido la presente investigación tiene como objetivo general establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S. Entre las principales conclusiones de la presente investigación, se tiene que existe evidencia significativa para afirmar que: El estilo de liderazgo de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S.

Se ha utilizado el método Hipotético Deductivo para contrastar las hipótesis y comprobar los resultados favorables de la investigación propuesta. Se ha desarrollado el estudio en sendos capítulos determinados por la Universidad César Vallejo en su reglamento, como son:

Primero: Constituido por el planteamiento del problema, formulación, justificación, limitaciones, antecedentes y sus objetivos a tratar. Segundo: Presento el marco teórico, en ella sustento la investigación y las ideas básicas para formular y desarrollar la presente investigación. Tercero: Constituido por el marco metodológico, en ella sustento las hipótesis, que me permite dar una solución provisional al problema planteado y las variables e indicadores. Cuarto: En este capítulo se exponen los resultados de la investigación. Finalmente, se detallan las conclusiones, sugerencias, se brinda las referencias bibliográficas consultadas y los anexos sustentatorios con las respectivas hojas de validación.

1.1 Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

Chiang, Nuñez y Huerta (2005), en la investigación “Efecto del Clima Organizacional en la Autoeficacia de los Docentes de Instituciones de Educación Superior”, en la Universidad de BíoBío Chile señalan las siguientes conclusiones: Respecto a la relación entre las variables de clima organizacional con la autoeficacia, como conclusión que engloba los países de Chile y España a nivel universitario, destaca la relación positiva entre autoeficacia y las variables de clima, interés por el aprendizaje del estudiante, empowerment y consenso en la misión, se observa la importancia de la identificación con la universidad como variable relevante del docente. Los profesores que se sienten más capaces para cumplir su tarea docente son también los que muestran mayor interés por el aprendizaje de sus alumnos, perciben una mayor libertad para tomar sus propias decisiones y perciben un mayor consenso con la misión de su universidad. Una política de dirección que reforzará las variables de clima, empoderamiento y consenso en la misión, mejoraría la satisfacción laboral y la eficacia docente de los profesores, Por otro lado la variable clima organizacional presión laboral está relacionada negativamente con la autoeficacia solamente en las universidades públicas.

Nieves (1997), en la investigación titulada “Desempeño docente y clima organizacional en el Agustín Codazzi de Maracay, Estado Aragua” para optar el grado de Magister en Educación en la Universidad de Aragua, concluye que salvo algunas excepciones existe una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas, desempeño docente y clima organizacional. Aquí también existe alguna coincidencia, debido al resultado obtenido en la presente investigación donde no se identifica la relación entre ambas variables. La investigación fue de campo no experimental y tipo descriptivo correlacional, de corte transversal, selecciono una muestra probabilista al azar simple y estratificado de 35 docentes y 60 alumnos. Se aplicaron las escalas Efidó y Evado, así como el cuestionario descriptivo del perfil de clima organizacional, los que obtuvieron niveles excelentes de confiabilidad y validez.

1.1.2. Antecedentes nacionales

García (2009), en su investigación a nivel de maestría “Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en instituciones educativas de la UGEL N° 14 OYON”, de la UNMSM, destaca la importancia que tiene el clima organizacional de nivel alto en una serie de aspectos, pero principalmente, para esta investigación, el desempeño docente. El tipo de investigación básico de diseño no experimental y entre sus principales conclusiones se tiene que el clima organizacional influye de manera decisiva en el desempeño docente de todas la I.E. de la UGEL 14, ya que la aplicación de las normas y procedimientos requiere de una comunicación asertiva entre todos los actores educativos para lograr los objetivos institucionales planteados, esto preferible a una comunicación vertical por parte del Director en donde se logra el efecto contrario, generando rompimiento de las relaciones humanas dentro de la I.E. También expresa que dentro de la I.E., el nivel de confianza que debe emitir la Dirección sobre la labor pedagógica de los docentes sea sobre bases participativas, asertivas y de respeto mutuo; contando además que la gestión del Director debe ser coherente en todo momento y con trato igualitario para todos.

Berrocal (2008) en la investigación titulada “Clima Institucional y la Calidad de Servicios Educativos Ofertado por las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario de la Urbanización Dulanto de la Región Callao – 2006” para optar el grado académico de magister en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Institucional en la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Los resultados obtenidos demuestran una estrecha relación entre el Clima Institucional y la Calidad de Servicios Educativos.

1.2. Fundamentación científica

1.2.1. Estilo de liderazgo

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2013) el Liderazgo es una “Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (p.1).

La Real Academia Española, lo conceptualiza como que se es superior ante otros que son sus semejantes, por lo que puede influir sobre ellos, tiene la

capacidad de tomar la iniciativa, de gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar a los de su grupo o equipo, propiciando su productividad.

Sobre el término, Madrigal (2005) refiere que: “liderazgo es el intento de emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr alguna meta”. (p.35). En tal sentido el líder tiene el poder de poder convencer a sus semejantes, de poder transmitirles el entusiasmo y la convicción de la forma de actuar y lograr lo que se proponen, no impone, no obliga; influencia para que en función a la motivación, incremente su productividad.

El estilo de liderazgo propiamente estaría dado por “El proceso por el cual se ejerce influencia sobre las personas con capacidad de tomar iniciativas, de gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar a los de su grupo o equipo”. (Madrigal, 2005, p.18).

El significado de liderazgo cobra su importancia puesto que el éxito en gestión de muchas organizaciones depende de la capacidad para liderar las mismas por sus directivos, al respecto. Alvarado (2012), refiere que:

En general, el concepto de líder organizacional o empresarial, se asocia estrechamente al que guía, al que dirige, generalmente, hacia el éxito; para alcanzar metas, objetivos, que de manera muy limitada, frecuentemente, sólo se asocian a la adquisición de lo que no se tiene y se desea tener y, casi siempre, hacia metas y objetivos fuertemente relacionados con lo económico-financiero. (p.2).

Para efectos de la tesis se establece conceptualizar el término asociando a la capacidad de guiar exitosamente una institución hacia sus fines y objetivos establecidos.

Igualmente, Stogdill (1974) propone que “El liderazgo puede ser considerado como el proceso de influir en las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia la meta o al logro”. (p.23)

El concepto, prevalece en Autores como Maxwell, quien en sus diversas obras y conferencias, claramente propone que el liderazgo es la capacidad de influenciar sobre los demás.

Importancia del liderazgo

Las instituciones en general, tienen que gestionarse eficazmente, puesto que estas, tiene alcanzar sus objetivos institucionales en los plazos establecidos, dentro de un enfoque de calidad total, que garantice productos competitivos o servicios adecuados a las exigencias de los usuarios; al respecto de la importancia del liderazgo en las organizaciones, Guadalupe y Gómez (2008), refieren que:

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones. (p.28).

El Autor, destaca básicamente que el liderazgo es una forma de ser, el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible, es decir el líder es un formador de líderes, que asuman el reto de contribuir al desarrollo de su organización.

Teorías de liderazgo

Existen diversas teorías que explican el liderazgo, desde diversos aspectos, al respecto Guadalupe y Gómez (2008), refieren que:

Se puede decir que el liderazgo adopta dos formas:

Liderazgo formal, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones, y,

Liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

El autor, precisa claramente que el liderazgo formal es una característica importante que deber tener los directivos de las organizaciones en general; y el liderazgo informal, es importante en los niveles jerárquicos inferiores y en la fuerza laboral en general, para que contribuya a una mejor optimización de los recursos en general.

Igualmente Schermerhorn (2004) agrupa el liderazgo de la siguiente manera: perspectivas de la teoría de rasgos y conductista; perspectivas situacionales o contingentes; y nuevas perspectivas de liderazgo; al respecto de cada una de ellas refiere lo siguiente:

La teoría de los rasgos supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son. En estudios posteriores se examinaron las diferencias existentes y las predicciones de resultados para los rasgos pero por diferentes razones dichos estudios no tuvieron éxito suficiente como para proporcionar resultados coherentes. Estudios más recientes identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes, como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad, entre otros. La teoría conductista se basa en la conducta del líder. Nos dice sobre la conducta que adopta el líder para lograr el éxito sobre todo en las organizaciones. Se hicieron estudios en la Universidad de Michigan y en la Universidad de Ohio, que arrojaron resultados muy parecidos. (p.27).

En cuanto a la teoría de los rasgos, el autor precisa que su importancia radica en que las personas que se preocupan por el personal, tendrán grupos de personas más productivos que su contraparte.

En lo que respecta a la teoría de las perspectivas, indica lo siguiente:

Las perspectivas situacionales o contingentes reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales. Ya que de acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre. Los efectos de los rasgos aumentarán acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar por su influencia en el comportamiento del líder. Dentro de estas perspectivas existen diferentes modelos de los cuales se utilizarían dependiendo la situación de trabajo. (p.28).

El autor, establece claramente desde el enfoque de perspectivas, que el líder es una persona que tiene la capacidad de afrontar situaciones problemáticas que se puedan presentar en su entorno, tomando decisiones para su inmediata solución.

En cuanto a las nuevas perspectivas contemporáneas, refiere lo siguiente:

Las nuevas perspectivas de liderazgo desarrolladas por Bernard Bass (1990), se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. El enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones, el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante. Es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, sino del grupo y de la sociedad. En el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados. Intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca

satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación.(p.29).

El autor en cuanto al liderazgo transformacional, establece ciertas condiciones que debe caracterizar al líder, y si no las tiene, cultivarlas y/o potenciarlas; mientras que en liderazgo transaccional, la motivación en función a los incentivos, juega un papel preponderante en la mejora de la eficacia en la organización.

Dimensiones del Liderazgo

Del conjunto de teorías existentes podemos clasificar al comportamiento del liderazgo en dos grandes grupos, según lo establecido por Bernard (1990): Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional, este último es la predominante a la hora de ponerlo en práctica sobre todo por estos lados.

Al respecto de estos dos tipos de liderazgo Figueroa (2013), refiere lo siguiente:

Liderazgo transaccional

Este tipo de liderazgo está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas. Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de

los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. El liderazgo transaccional es realmente un tipo de gestión, no un estilo de liderazgo verdadero, porque la atención se centra en tareas a corto plazo, y tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad, sin embargo, puede ser eficaz en otras situaciones. Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento. Este modelo fue muy efectivo durante décadas, desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo pasado cuando la mayoría de las organizaciones funcionaban en un ambiente de "línea de producción", donde el objetivo era simplemente cumplir con la cantidad de piezas fabricadas y las personas eran consideradas un engranaje más de la maquinaria productiva. Hoy en las nuevas organizaciones, este modelo se convierte en el principal obstáculo al cambio y al éxito de estas, se ha vuelto más una herramienta del Gerente para controlar a los equipos en busca de logros y reconocimientos personales. Siendo sus indicadores Carisma / inspiracional y Estimulación Intelectual

Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo es completamente opuesto al Transaccional y opera con la base de cambiar la motivación regular basada solamente en la recompensa para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la organización. Un líder transformacional no centra su atención solamente en la maximización del desempeño del individuo, sino que pone foco en la responsabilidad del integrante del grupo por su propio desarrollo personal, que como consecuencia trae un aumento en el desempeño del cumplimiento de los objetivos de la organización. El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de

propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías. El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores. Un líder transformacional entiende la necesidad de que sus equipos deben sentir que trabajan por algo más que el dinero, llevarlos hacia un compromiso consigo mismos y con la organización para alcanzar metas a largo plazo. Las personas con este estilo de liderazgo son los verdaderos líderes que inspiran a sus equipos constantemente con una visión compartida del futuro. Aunque el entusiasmo de este líder se transfiere a menudo al equipo, debe ser siempre apoyado por otros mandos enfocados en el detalle o trabajo rutinario. Es por eso que, en muchas organizaciones, son necesarios tanto el liderazgo de transacciones como el liderazgo transformacional. Los líderes transaccionales (o responsables) aseguran que el trabajo de rutina se lleve a cabo de forma fiable, mientras que los líderes transformacionales cuidan las iniciativas nuevas que agreguen valor. Siendo sus indicadores: Consideración Individualizada y Recompensa Contingente. (pp. 2-3).

1.2.2. Clima

El término clima institucional u organizacional, ha venido a cobrar importancia en estos tiempos, debido que muchos aspectos de la productividad tienen que ver directamente con el mejoramiento del mismo; con el transcurrir de los años su interpretación a tenido el aporte de diversos investigadores, como por ejemplo Rojas (2010), quien precisa que:

El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados;

así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el clima.(p.2).

En el mismo sentido Mike (2009), refiere sobre el clima organizacional:

Clima: Tiene una raíz griega que significa "pendiente" o "inclinación", también deriva del latín "ambiente" que significa conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancia que rodean a una persona.

Laboral: Hace referencia al trabajo en su aspecto económico, jurídico y social.

Es decir que el clima laboral es "conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a la persona en su trabajo".

El Clima es el "carácter" de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.

Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.

Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.

Es indispensable entregar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos. (p.2).

El autor expresa concretamente que el clima institucional es un conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a la persona en su trabajo; es decir el entorno de trabajo que rodea a la persona influye en su productividad, la misma que si se quiere ver incrementada, tendrá que mejorarse dichas condiciones que favorezcan hacia un mejor clima.

Otros muchos investigadores siguen investigando la importancia que tiene la variable clima institucional las organizaciones, pero uno de los más

renombrados, sin duda es Robbins (2000), quien respecto al Clima Organizacional, indica:

Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno (pp.9-10).

El autor, claramente lleva la importancia de establecer o medir el clima en una institución, puesto que esta se refleja en las percepciones sensoriales del individuo, determinando la comprensión de su entorno y contribuyendo o desfavoreciendo su productividad en el trabajo.

Factores que influyen en el clima

Existen diversos factores que se pueden asociar a los niveles de clima organizacional que puedan existir en una institución, al respecto Álvarez (2010), refiere que:

Otorgar las mismas oportunidades a los empleados, generar siempre la igualdad de circunstancias y evitar el favoritismo, son algunas de las premisas importantes para generar un buen clima Organizacional.

Conocer los factores que originan un buen clima Organizacional y adoptarlas en tu empresa será beneficioso para ella, estos factores son:

Liderazgo. Es la relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral.

Relaciones. Son las relaciones que se originan entre el personal. Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado desarrollara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración.

Compromiso. Es la lealtad que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados.

Organización. Son los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera.

Reconocimiento. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral, aunque muchas veces este factor es olvidado.

Remuneraciones. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

Igualdad. Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, y lo que es más, no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos. (pp. 17-20).

Tipos de clima

En cuanto a los tipos de clima organizacional, existen diversos tipos, dependiendo de los autores que aborden el tema, al respecto, Atoyo (2011), refiere que:

El clima organizacional puede dividirse en dos grandes tipos: clima autoritario y clima participativo.

El clima autoritario puede subdividirse a su vez en:

Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritarismo paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo se subdivide en:

Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo: en éste existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. Los climas autoritarios explotadores y paternalistas corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización (pp.45-48).

Características del clima

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar sus características, al respecto Goncalvez (2007), indica las siguientes:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.

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

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

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

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.(p.30).

Funciones del clima

Al respecto de las funciones del clima organizacional Goncalvez (2007).refiere las siguientes:

Desvinculación: Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción: Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje: Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Responsabilidad. El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición

Conflicto: La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Selección basada en capacidad y desempeño. El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores: La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Adecuación de la planeación. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo. (pp.36-37.).

Consecuencias del clima

Indudablemente que claramente está establecido que niveles adecuados o inadecuados de clima institucional, pueden favorecer o desfavorecer la productividad en toda organización, sea esta pública o privada, al respecto MINSA (2009) refiere lo siguiente:

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc. En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y

prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

El autor precisa claramente que clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización, favoreciendo o desfavoreciendo en consecuencia la productividad de la misma.

Dimensiones del clima

Al respecto de las dimensiones MINSA (2009), propone 3 dimensiones para su medición. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, en la siguiente tabla se presentan las dimensiones establecidas:

Potencial humano: Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos; siendo sus dimensiones: Liderazgo, Innovación, Recompensa, Confort

Diseño Organizacional: Las organizaciones según Chester I. Bernard, son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización; siendo sus dimensiones: Estructura, Toma decisiones. Comunicación Organizacional. Remuneración

Cultura Organizacional: Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización,

llegando a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio; siendo sus dimensiones: Identidad, Conflicto y Cooperación, Motivación. (pp. 17-18)

Definición De Términos Básicos

Clima institucional: El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el clima. (Rojas 2010, p.2).

Estilos de liderazgo: Proceso por el cual se ejerce influencia sobre las personas con capacidad de tomar iniciativas, de gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar a los de su grupo o equipo. (Madrigal, 2005, p.18).

1.3. Justificación

Justificación metodológica

La investigación se justifica por establecer la relación entre la variable Clima institucional y el Liderazgo de los Directores, además la investigación se ha realizado siguiendo los pasos de la investigación científica, habiéndose planificado el proyecto y luego la recopilación de los datos bajo el enfoque del diseño no experimental, además los resultados permiten ser considerados con base para las futuras investigaciones.

Justificación epistemológica

Las sociedades actuales valoran cada vez más el conocimiento. Mundialmente se evidencia cómo los individuos intentan desarrollar cualquier actividad atendiendo a patrones universales. Nos encontramos ante una nueva manera de ver las cosas, el orden económico, político, científico y social ya no

puede ser visto desde una perspectiva individualista. Se está en presencia de un mundo globalizado donde es fundamental generar nuevas tecnologías que satisfagan las necesidades de la sociedad. Cualquier esfuerzo que haga el ser humano para obtener conocimiento debe ser privilegiado. La acción de investigar debe ser vista como un acto colectivo cuyo producto contribuye al desarrollo científico y tecnológico. En tal sentido claramente el desarrollo científico es necesario para que toda sociedad crezca y se desarrolle educadamente, considerando la coyuntura de los tiempos; y esta exige justamente, que se aporte investigaciones en todos los campos como lo es el caso de la administración educativa en general en función a distintas variables, como lo es el caso del clima institucional y el liderazgo.

Justificación teórica

La importancia de tratar el tema, pasa por su concepción, respecto al tema de Clima Organizacional, en tal sentido el Clima Institucional u Organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Ante ello la importancia de tratar y estudiar el clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y en condiciones de trabajo, el objetivo primordial sería establecer planes que permitan identificar los aspectos negativos para su posterior tratamiento; queda establecido que es importante que para que se realicen estos estudios es necesario el compromiso y la productividad del potencial humano.

En cuanto al liderazgo, su importancia radica en la necesidad de que el ejercicio del mismo, contribuya a alcanzar los logros institucionales previstos, de nada valdrá, contar con diversos recursos (humanos, tecnológicos, financieros, materiales, etc.), si no se cuenta con líderes que lo administren adecuadamente; al respecto es importante indicar que internacionalmente, es ésta una “edad de oro” de liderazgo en el colegio. Los reformadores están de acuerdo en que es una de las claves del éxito con que sus soluciones favoritas realmente funcionan en

las escuelas. Nada aborta un ambicioso esfuerzo de mejorar una escuela más rápido que un cambio en el liderazgo del centro. Los gobiernos en todo el mundo están dedicando más recursos que nunca al desarrollo de líderes en las escuelas. Miembros del mundo de los negocios, siempre entusiasmados con el romance del liderazgo, piensan que los problemas de los colegios coinciden con deficiencias en sus líderes. La comunidad de investigación, finalmente, ha producido una cantidad suficiente de evidencia empírica de calidad para persuadir, a incluso el más escéptico, de que el liderazgo en la escuela es importante.

Ante las organizaciones, a lo largo de su existencia, atraviesan por muchos problemas que no le permiten desarrollarse, ni mucho menos dar un buen producto o servicio; para resolver estos problemas, se necesita de líderes, que tengan las cualidades y la decisión de tomar las decisiones más convenientes, más aún todo ello es válidos, para todo tipo de organización.

Justificación legal

Al respecto, nos referiremos en concreto a los documentos normativos que en nuestro país promueven la importancia de un buen clima institucional como procedimiento para un mejoramiento continuo.

La Constitución Política del Perú, emitida por el Congreso Constituyente Democrático en el año 1993; la Ley No 28044, Ley General de Educación; Ley No 29062, Ley de la Carrera Pública Magisterial y el Reglamento de la Ley de Educación. Finalmente encuentra sustento en el Reglamento de la Unidad de Post grado de la Universidad Cesar Vallejo, así como en el Proyecto Educativo Institucional de la Institución.

1.4. Problema

Es importante indicar que existen una serie de aspectos que contribuyen a mejorar la calidad en las instituciones educativas, desde factores externos, hasta los internos; igualmente, se pueden citar la pedagogía, los diversos recursos, el desempeño del personal, la propia gestión; es decir, si se desea mejorar la calidad de la educación en beneficio de los estudiantes, tal que estos logren alcanzar las competencias esperadas, se tendría que fortalecer todos estos aspectos, que ya se estarían transformando en una serie de variables educativas.

Una de estas variables es El Clima que se vive en las instituciones, este puede favorecer o desfavorecer la marcha de las organizaciones en general. Al respecto Méndez (2006), refiere que:

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa (p.46).

El Autor destaca la importancia que tiene el tomar una serie de acciones para mejorar el clima organizacional que se vive en las instituciones, ello contribuye al desarrollo y crecimiento de las mismas, sean estas públicas o privadas.

La importancia que tiene el clima institucional está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores, es este comportamiento el que permitirá la eficiencia en el manejo de los recursos y la eficacia en el logro de los objetivos por parte de las personas; todo esto contribuye a que la organización incremente su productividad, al respecto, MINSA (2009), refiere que:

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales del Clima Organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención. Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación. (p.17)

EL Autor, precisa claramente, que en toda organización es importante conocer la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, puesto que ello puede favorecer o desfavorecer una serie de aspectos importantes en la conducción de la misma; las intervenciones que se puedan realizar para mejorar estas percepciones,

dependen del mejoramiento de una serie de variables, entre las que se encuentra la capacidad de liderazgo que tienen los responsables de la conducción de la institución.

Según la DIDE (2013): “Es importante: Promover y realizar investigaciones científicas y tecnológicas necesarias para el mejor desarrollo de la calidad del sistema educativo nacional.(p.1).

Cierto es que la importancia de realizar investigaciones, como la propuesta, permiten tratar la problemática y darla a conocer proponiendo soluciones al respecto. Se establecieron los siguientes parámetros como intervinientes:

Causas:

Plan de Gestión Obsoleto y mal elaborado.

Falta de supervisión de las actividades Institucionales.

Clima Organizacional Inadecuado

Sistema de disciplina inconsistente, autoritario o permisivo.

Apoyo relativo de la UGEL.

Aplicación inadecuada del PEI.

Inadecuado desarrollo curricular.

Déficit en la Motivación.

Consecuencias:

Bajo Desarrollo de la Comunicación.

Descenso del rendimiento escolar.

Desmotivación del Personal docente y administrativo.

Deserción escolar

Repitencia escolar

Falta de Trabajo en equipo

Alternativas.

A la Educación Peruana le corresponde:

“Contar con un sistema educativo eficiente, con instituciones y profesores responsables de su aprendizaje y desarrollo integral; recibir un buen trato y adecuada orientación...” (Ley General Educación N° 28044; Art. 53).

La generación de un entorno educativo armonioso, confiable, eficiente, creativo y ético”. (Reglamento de Educación Básica Regular y Educación Básica Alternativa (Art. 19, inciso c y Art. 24, inciso C).

Diagnóstico de las situaciones.

Incorporar objetivos para mejorar los procesos de liderazgo y clima institucional en el PEI.

Involucrar a toda la comunidad educativa.

Promover y Fortalecer Áreas Curriculares, Clima favorable, Entorno seguro, Valores y la Tutoría y Orientación Educativa.

Las Instituciones Educativas de RED 25 del Distrito de Villa El Salvador tienen como finalidad garantizar tanto la calidad y pertinencia de los conocimientos, valores y actitudes positivas en la enseñanza básica regular. Estas instituciones educativas tienen la necesidad de planificar estratégicamente sus actividades para poder alcanzar sus objetivos institucionales. El logro de estos objetivos, son igualmente consecuencia, de una adecuada conducción las instituciones educativas, en base a un alto ejercicio del liderazgo de sus directivos, en base a un clima institucional adecuado, en beneficio de la comunidad educativa y el país.

Ante esta realidad el problema fundamental de la presente investigación es establecer la relación que existe entre el los estilos de liderazgo de los directores y el clima institucional según los docentes de las I.E de la RED N° 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

1.4.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores y el clima según los docentes de las I.E. de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013?.

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional de los directores y el clima según los docentes de las I.E. de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo transaccional de los directores y el clima según los docentes de las I.E. de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

El estilo de liderazgo de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las Instituciones Educativas de la RED 25 del Distrito de Villa El Salvador en el año 2013.

1.5.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

El estilo de liderazgo transformacional de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las Instituciones Educativas de la RED 25 del Distrito de Villa El Salvador en el año 2013.

Hipótesis específica 2

El estilo de liderazgo transaccional de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de Instituciones Educativas de la RED 25 del Distrito de Villa El Salvador en el año 2013.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores y el clima según los docentes de las I.E. de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

1.6.2. Específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional de los directores y el clima según los docentes de las I.E. de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transaccional de los directores y el clima según los docentes de las I.E. de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

II

Marco metodológico

2.1. Variables

Es presente estudio ha considerado las siguientes variables:

2.1.1. Estilos de Liderazgo

“Proceso por el cual se ejerce influencia sobre las personas con capacidad de tomar iniciativas, de gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar a los de su grupo o equipo”. (Madrigal, 2000, p.18)

2.1.2. Clima

El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los diversos actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución pues es una variable que afecta sus resultados; así la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el clima. (Rojas 2010, p.2).

2.2. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable estilo de liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel
Transformacional	Carisma	Del 1 al 35	1. Nunca	Alto (217-325)
	/inspiracional		2. Rara vez	
	Estimulación		3. A veces	Medio (109-216)
	Intelectual		4. A menudo	
Transaccional	Consideración	Del 36 al 65	5. Frecuente	Bajo (65-108)
	Individualizada		temente sino	
	Recompensa		siempre	
	Contingente			

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Tabla 2

Operacionalización de la variable clima

Dimensiones	indicadores	ítems	Escala de medición	Nivel y rangos
Potencial humano	Compañerismo	1-7		
	Autorrealización	9-19		
	Innovación	Del 20-21	5. Muy de acuerdo 4. De acuerdo	Bueno (133-200)
Diseño organizacional	Condiciones de trabajo	Del 22-29	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Regular (67-132)
	Control	Del 30-32	2. En desacuerdo	Deteriorado
Cultura organizacional	Compromiso	Del 33-36	1. Muy en desacuerdo	40-66
	organizacional	Del 37-40		
	Actitud hacia los directivos	Del 41-44		
	Participación en el grupo de trabajo			

Fuente: Elaboración Propia (2013)

2.3. Metodología

El método desarrollado en la presente investigación es el hipotético deductivo, es aquel que empieza con la observación, seguida de la elaboración de hipótesis, luego la comprobación de hipótesis, y finalmente predecir la situación de las variables (Pino, 2010, p.32).

También se utilizó el método analítico, porque no sólo basta recopilar datos sino medir la relación entre las variables así como los factores que inciden.

2.4. Tipo de estudio

Esta investigación es básica, según Zorrilla (1993), al respecto refiere:

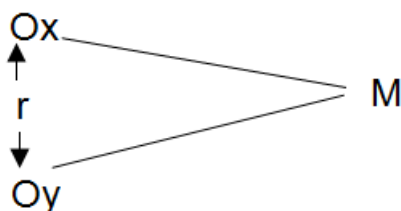
Este tipo de investigaciones se denomina también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias

prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes. (p. 43).

2.5. Diseño

Según Hernández (2010), el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información deseada. La investigación se realizó bajo el diseño no experimental, descriptivo correlacional, Mertens (2005) citado en Hernández (2010) señala que la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo, por lo tanto una vez recopilada la data se determinó la relación que existió entre ambas.

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



Donde:

Ox= Liderazgo del Director

Oy= Clima

r = Coeficiente de Correlación

M= Docentes de la RED N° 25 del Distrito de V.E.S.

2.6. Población, muestra y muestreo

Población

Para la investigación, la población, estuvo constituido por 452 docentes de las instituciones educativas de la RED 25 del Distrito de Villa el Salvador en el año 2013, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 3

Población y muestreo docentes año 2013

I.E	Población	Factor de conversión	Muestra
Perú Inglaterra N° 6065	70	$(208/452) * 70$	32
Villa el Salvador N° 6066	119	$208/452) * 119$	55
Juan Velazco Alvarado N° 6067	42	$208/452) * 42$	19
Manuel Gonzales Prada N° 6068	63	$208/452) * 63$	29
Pachacútec N° 6069	98	$208/452) * 98$	45
República de Nicaragua N° 6076	60	$208/452) * 60$	28
Total	452		208

Fuente: Estadística de UGEL N° 1 S.J.M (2013)

Muestra

Tipo de Muestreo

Muestreo Estratificado.

Dado que la población estuvo conformada por docentes de las Instituciones Educativas de la RED 25 del Distrito de Villa el Salvador; se establecerá el muestreo estratificado, el cual consistirá en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a característica a estudiar, para esta investigación, es cada una de la instituciones educativas involucradas en el estudio. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinará el número de miembros del mismo que compondrán la muestra. Dentro de cada estrato el muestreo se realizaría mediante M.A.S.

Por tanto en un primer momento, la intención es establecer la cantidad total de participantes en el estudio, para lograr este cometido, se realizará el siguiente cálculo estadístico:

Docentes : 452

Obtención de La muestra:

$$z = 95\% \Rightarrow 1,96$$

$$p = 50\% \Rightarrow 0,5$$

$$q = 1 - p \Rightarrow 0,5$$

$$E = 5\% \Rightarrow 0,05$$

$$n = \frac{z^2 p \cdot q \cdot N}{(E^2 N) + (z^2 p \cdot q)}$$

n : Tamaño de muestra

z : Nivel de confianza Del 95% (1.96)

p: Proporción de éxito del 50% (0.5)

q: (1-p) (0.5)

e: error muestral 5% (0.05)

Total \Rightarrow 208 Estudiantes

Muestra

La muestra está constituida por la distribución proporcional, para cada estrato en función al tamaño de la muestra.

Tabla 4

Muestra

I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S (Distribución Proporcional)	
I.E	Muestra
Perú Inglaterra N° 6065	32
Villa el Salvador N° 6066	55
Juan Velazco Alvarado N° 6067	19
Manuel Gonzales Prada N° 6068	29
Pachacútec N° 6069	45
República de Nicaragua N° 6076	28
Total	208

Fuente: Elaboración Propia (2013)

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

La técnica utilizada fue la encuesta, al respecto de esta técnica Méndez (2008), precisa que:

Se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objetivo de investigación. La encuesta trae consigo el peligro de la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responda; por tal razón, quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación. (p. 252).

Instrumentos

Cuestionario de estilos de liderazgo

Ficha técnica:

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Estilos de Liderazgo MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).

Autores: Bernard Bass y Bruce Avolio

Año: 2005

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Esta escala aprecia las características y dimensiones de los estilos de liderazgo. Evalúa y describe los diferentes aspectos del liderazgo como son: Transformacional (Carisma/inspiracional Estimulación Intelectual), Transaccional (Consideración Individualizada Recompensa Contingente).

Población: Docentes.

Número de ítem: 65

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere respecto a su situación.

Escala: De Likert

Niveles y rango:

Tabla 5

Niveles y rangos del cuestionario estilos de liderazgo

Niveles	Rango
Bajo	65-108
Medio	109-216
Alto	217-325

Cuestionario de clima

Ficha técnica:

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Clima Institucional

Autores: MINSA

Año: 2012

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Esta escala aprecia las características y dimensiones del Clima Institucional. Evalúa y describe las diferentes dimensiones del Clima Institucional como son: Potencial humano, diseño organizacional, cultura organizacional

Población: Docentes.

Número de ítem: 44

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere respecto a su Institución Educativa.

Normas de aplicación: El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere respecto a su situación.

Escala: De Likert

Niveles y rango:

Tabla 6

Niveles y rangos del cuestionario clima

Niveles	Rango
Deteriorado	40-66
Regular	67-132
Bueno	133-200

Métodos de análisis de datos

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V. 20, porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición, para la contrastación de las hipótesis se aplica la estadística no paramétrica, mediante el coeficiente de Chi-cuadrado de Pearson y Rho Spearman.

Chi cuadrado: Es una prueba estadística que se usa para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas. Hernández, Fernández y Baptista (2006: 471).

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

Nivel de Significación: Si s es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

Validez

La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos (Cuestionarios) que presenta resultados favorables en el juicio de expertos (Anexo 3).

Confiabilidad de los instrumentos

El instrumento se sometió a la confiabilidad mediante el alfa de cronbach, Tamayo (1984, p. 68) citado por Mendez (2009), quien define que la obtención que se logra cuando aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados indica que el instrumento es confiable. El estadístico utilizado es el alfa de cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Tabla 7

Confiabilidad cuestionario estilos de liderazgo

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Transformacional	0.810
Transaccional	0.863

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Interpretación

Considerando la siguiente escala (De Vellis en García, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo los coeficientes de Alfa de Crombach superiores a 0.80 lo que indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

Tabla 8

Confiabilidad cuestionario de clima

DIMENSIONES	Alfa de Crombach
Potencial humano	0.810
Diseño organizacional	0.863
Cultura organizacional	0.841

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis en García, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo los coeficientes de Alfa de Crombach superiores a 0.80, indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

III

Resultados

Resultados descriptivos

Tabla 9

Estilo de liderazgo Transformacional en los directores según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	Bajo	32	25,6	25,6
	Medio	62	49,6	75,2
	Alto	31	24,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Anexo 2)



Figura 1. Diagrama de Barras del estilo de Liderazgo Transformacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el liderazgo transformacional en un nivel de bajo representa un 25.6%, medio un 49.6% y alto un 24.8%.

Tabla 10

Estilo de liderazgo Transformacional de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

		Clima Institucional			Total	
		Deteriorado	Regular	Bueno		
Liderazgo Transaccional	Bajo	Frecuencia	26	6	0	32
		%	20,8	4,8	0,0	25,6
	Medio	Frecuencia	0	53	9	62
		%	0,0	42,4	7,2	49,6
	Alto	Frecuencia	0	3	28	31
		%	0,0	2,4	22,4	24,8
Total	Frecuencia	26	62	37	125	
	%	20,8	49,6	29,6	100,0	

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo y Clima (Anexo 2)

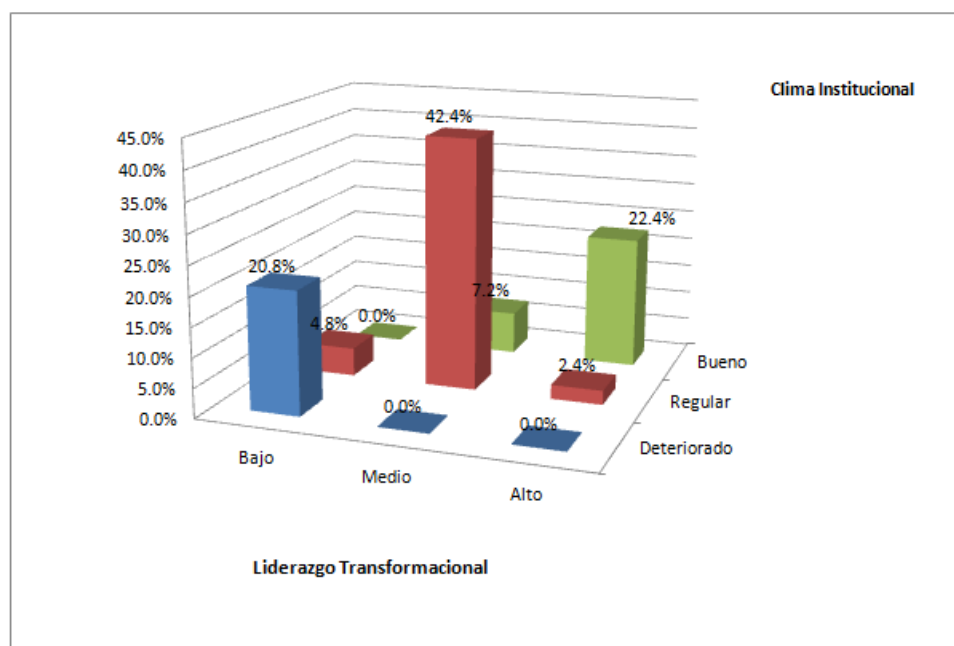


Figura 2. Diagrama 3D de Barras Agrupadas del Liderazgo Transformacional y el Clima

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el liderazgo transformacional en un nivel de bajo el 20.8% de los docentes percibe un clima deteriorado; por otro lado, el liderazgo transformacional en un nivel de medio el 42.4% de los docentes percibe

un clima institucional regular. Así mismo, el liderazgo transformacional en un nivel de alto el 22.4% de los docentes percibe un clima bueno.

Tabla 11

Estilo de liderazgo Transaccional en los directores según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	20	24,1	24,1	24,1
Medio	46	55,4	55,4	79,5
Alto	17	20,5	20,5	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Anexo 2)

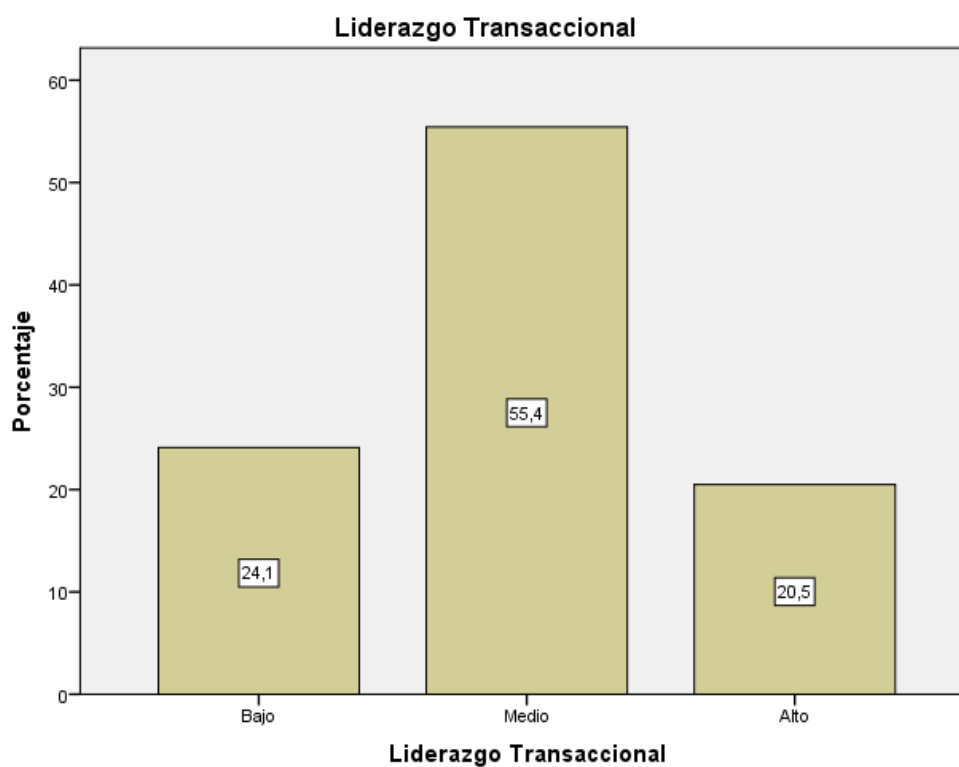


Figura 3. Diagrama de Barras del estilo de Liderazgo Transaccional

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el liderazgo transaccional en un nivel de bajo representa un 24.1%, medio un 55.4% y alto un 20.5%.

Tabla 12

Estilo de liderazgo transaccional de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

			Clima			Total
			Deteriorado	Regular	Bueno	
Liderazgo Transformacional	Bajo	Frecuencia	17	2	1	20
		%	20,5	2,4	1,2	24,1
	Medio	Frecuencia	0	39	7	46
		%	0,0	47,0	8,4	55,4
	Alto	Frecuencia	0	3	14	17
		%	0,0	3,6	16,9	20,5
Total	Frecuencia	17	44	22	83	
	%	20,5	53,0	26,5	100,0	

Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo y Clima (Anexo 2)

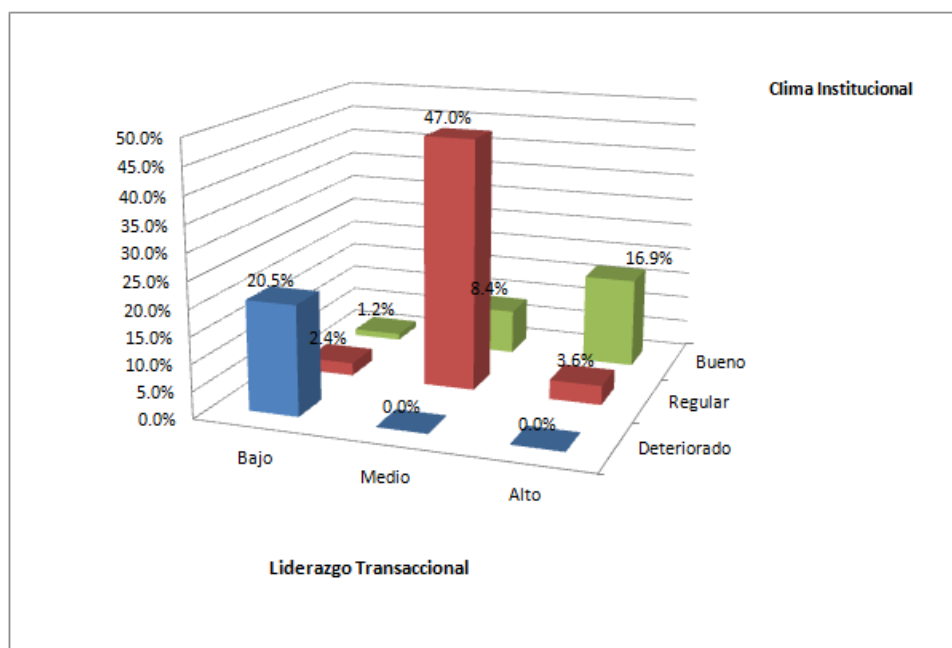


Figura 4. Diagrama 3D de Barras Agrupadas del Liderazgo Transaccional y el Clima

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el liderazgo transaccional en un nivel de bajo el 20.5% de los docentes percibe un clima deteriorado; por otro lado, el liderazgo transaccional en un nivel de medio el 47.0% de los docentes percibe un

clima institucional regular. Así mismo, el liderazgo transaccional en un nivel de alto el 16.9% de los docentes percibe un clima bueno.

Resultados correlacionales

Liderazgo transformacional y clima

Hipótesis específica 1

H₁: El estilo de liderazgo transformacional de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

H₀: El estilo de liderazgo transformacional de los directores no se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

Tabla 13

Correlación liderazgo transformacional y clima

Correlaciones		Liderazgo Transformacional	Clima I	
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,863**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	125	125
	Clima	Coeficiente de correlación	,863**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	125	125

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

El resultado de 0.863 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: El estilo de liderazgo transformacional de los directores se relaciona significativamente con el

clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

Liderazgo transformacional y clima

Hipótesis específica 2

H₂: El estilo de liderazgo transaccional de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

H₀: El estilo de liderazgo transaccional de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

Tabla 14

Prueba de correlación del liderazgo transaccional y clima en la I. E. en la Red 25 Villa el Salvador, 2013.

		Correlaciones	Liderazgo Transaccional	Clima
Rho de Spearman	Liderazgo Transaccional	Coeficiente de correlación	1,000	,795**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	Clima	Coeficiente de correlación	,795**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

El resultado de 0.795 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: El estilo de liderazgo transaccional de los directores se relaciona significativamente con el

clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.

IV

Discusión

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados , respecto al objetivo específico 1, El resultado de 0.863 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: El estilo de liderazgo transformacional de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E de la RED N° 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013; esto es, el liderazgo transformacional en un nivel de bajo el 20.8% de los docentes percibe un clima deteriorado; por otro lado, el liderazgo transformacional en un nivel de medio el 42.4% de los docentes percibe un clima institucional regular. Así mismo, el liderazgo transformacional en un nivel de alto el 22.4% de los docentes percibe un clima bueno.

Así mismo, de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, El resultado de 0.795 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: El estilo de liderazgo transaccional de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E de la RED N° 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013; esto es, el liderazgo transaccional en un nivel de bajo el 20.5% de los docentes percibe un clima deteriorado; por otro lado, el liderazgo transaccional en un nivel de medio el 47.0% de los docentes percibe un clima institucional regular. Así mismo, el liderazgo transaccional en un nivel de alto el 16.9% de los docentes percibe un clima bueno

La presente investigación refuerza lo plantado por Chiang, Nuñez y Huerta (2005), en su trabajo de investigación “Efecto del Clima Organizacional en la Autoeficacia de los Docentes de Instituciones de Educación Superior”, en la Universidad de BíoBío Chile, puesto que ciertamente el clima organizacional se relaciona con muchas variables que involucran el proceso de gestión, y como lo demuestra su investigación; adicionando, además en nuestra investigación, una variable mas de relación significativa, como lo es el liderazgo que ejercen los directores; habiendo encontrado un coeficiente de correlación de Spearman en el

caso de los liderazgos transformacional y transaccional de 0.863 y 0.795 respectivamente, lo que indicaría una aceptable correlación.

La presente investigación contradice lo planteado por Nieves (1997), en su trabajo de investigación “Desempeño docente y clima organizacional en el Agustín Codazzi de Maracay, Estado Aragua”, puesto que el clima organizacional se relaciona, como lo ha demostrado nuestra investigación con muchas variables del proceso de gestión, como lo es el liderazgo de los directores; sin embargo, el autor encontró una baja relación con el desempeño; pese a haberse destacado la importancia del clima organizacional en muchos aspectos, como lo son el desempeño y el liderazgo, pudiendo ser una situación particular de la institución estudia, lo que debiera tenerse presente.

La presente investigación coincide con lo planteado por García (2009), en su trabajo de investigación “Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en instituciones educativas de la UGEL N° 14 OYON”, de la UNMSM, puesto que ciertamente el clima organización, tiene relación significativa con variables como lo son el liderazgo de los directores o el desempeño docente en general.

La presente investigación coincide con Berrocal (2008) en la investigación titulada “Clima Institucional y la Calidad de Servicios Educativos Ofertado por las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario de la Urbanización Dulanto de la Región Callao – 2006” , puesto que demuestra que el clima organizacional se relaciona positivamente con muchas variables del proceso de gestión como lo son la calidad de servicios educativos o el estilo de liderazgo, como ha quedado demostrado en esta investigación.

V

CONCLUSIONES

- Primera: El estilo de liderazgo transformacional de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E. de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.
- Segunda: El estilo de liderazgo transaccional de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E. de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.
- Tercera: El estilo de liderazgo de los directores se relaciona significativamente con el clima, siendo que según los docentes de las I.E. de la RED 25, el estilo transformacional caracteriza a un 60% de los directores y el 40% restante, que corresponde al estilo transaccional, caracteriza a los directores.

VI

Recomendaciones

- Primera: El ministerio de educación debe promover el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional como política de estado, brindando actualizaciones en temas de gestión y liderazgo directivo, en las instituciones, lo que conlleven a elevar un ambiente cordial del buen trato y respeto con la práctica de valores fundamentales y promover las buenas relaciones humanas.
- Segunda: A la unidad de gestión educativa local (UGEL) para que incremente y ejecute programas para el mejoramiento del clima organizacional y liderazgo, con la intención de proveer herramientas básicas para las buenas prácticas y buenas relaciones interpersonales en la institución, que repercuta en la mejora de la calidad educativa.
- Tercera: Involucrar a los docentes, directivos, administrativos, padres de familia y alumnos en la realización de talleres de Relaciones Humanas que faciliten la integración de los servidores de la entidad en el mejoramiento y mantenimiento de relaciones interpersonales adecuadas.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, G. (2010). *Clima organizacional concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2.
- Atoyo, R. (2011). *Desarrollo Organizacional*. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/ramonatoyo/desarrollo-organizational-8657317>.
- Alvarado, R. (2012). *Administración y Liderazgo. La Administración al Filo del Siglo XXI*, Coordinaciones de Licenciatura en Administración, UAM, México. Recuperado de: http://www.centrogeo.org.mx/curriculum/germanmonroy/pdf/administracion_y_liderazgo.pdf.
- Alvarado, R. (2010). *Clima Institucional*, Recuperado de: <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>.
- Bernard, M. (1990). *Liderazgo transformacional*. Recuperado de: http://books.google.es/books/about/Transformational_Leadership.html?hl=es&id=47pm7pAf7i4C.
- Berrocal, S. (2008). *Clima Institucional y la calidad de servicios educativos ofertado por las Instituciones Educativas Publicas del Nivel secundario de la Urbanización Dulanto de la Región Callao*.
- Bernard, B. y Bruce, A. (2013). *Estilos de Liderazgo*. de: http://www.rotary.org/ridocuments/es_pdf/ia13_speeches_es.pdf.
- Chiang, M. y Nuñez, A. y Huerta, P. (2005). *Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de Instituciones de Educación Superior*. Universidad de Bío Bío Chile.
- D.S. N° 013 – *Reglamento de la Educación Básica Regular*. Lima Perú.

- DCN (2008). *Diseño Curricular Nacional De Educación Básica Regular*. Ministerio de Educación del Perú.
- De Vellis, G. (2006). *La medición en ciencias sociales y en la psicología, en Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Díaz, G. (2010). *Clima Y Cultura Organizacionales*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, República Bolivariana De Venezuela. Recuperado de:
<http://padron.entretemas.com/Tesistas/TesisAlejandraPDF.pdf>.
- Diccionario Real Academia Española (2013). *Liderazgo*, Recuperado el 2 de Abril del 2013 de: <http://lema.rae.es/drae/?val=liderazgo>.
- DIDE, (2013). *Dirección de Investigación Educativa*. Ministerio de Educación del Perú, Recuperado de:

<http://dide.minedu.gob.pe/web/index.php/documentacion>.
- Estudios y Asesoría. (2004). *Ley General de Educación N° 28044*. Lima Perú.
- Figuroa, N. (2013), *Liderazgo Transaccional y Transformacional Las dimensiones del Liderazgo*, Recuperado de:
<http://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>.
- Galán, A. (2010). *Justificación y Limitaciones de la Investigación*. Recuperado de:
<http://manuelgalan.blogspot.com/2010/02/justificacion-y-limitaciones-en-la.html>.
- García, L. (2009). *Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en instituciones educativas de la UGEL N° 14 OYON*. UNMSM, Lima. Perú.
- González, A. (2007). *Artículo de Internet Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC). Recuperado de:
<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>.

- Guadalupe, M. y Gómez N. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Recuperado de:
http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed.). México. Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V : Editores, S.A.
- Ley Del Profesorado N° 24029 (1984) - *Modificado* 25212 (1990).
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo*. Estado de México DF. Mc Graw Hill.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez, C. (2008). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. D.F. : México.
- Mike, Ch. (2009). *Clima laboral en las organizaciones*. Recuperado de:
<http://www.google.academico.com/trabajos71/clima-laboral-rganizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml>.
- MINSA, (2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*, Ministerio de Salud del Perú, Recuperado de
: http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/1096_DGSP267.pdf.
- Mulford, B. (2011). *Liderazgo Para Mejorar La Calidad De La Educación Secundaria Algunos Desarrollos Internacionales*, Recuperado de:
<http://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2.pdf>.
- Nieves, F. (1997). Desempeño docente y clima organizacional en el Agustín Codazzi de Maracay, Estado Aragua. *Paradigma*. 1997(2).
- Pachao, Ch. (2006). *Cultura Organizacional de la IE 4017 Paucarpata – Prov. de Arequipa*, Arequipa – Perú. Universidad Nacional de San Agustín.

Pino, R. (2010). *Manual de la Investigación Científica: Guías Metodológicas para elaborar Planes y Tesis de Pre Grado, Maestría y Doctoral*. Lima: Perú.

Quezada, L. (2010). *Metodología de la Investigación-Estadística aplicada a la Investigación*. Empresa Editora Macro Lima Perú.

Rebeca, S. (2004). *Factores Que Favorecen La Calidad Educativa En El Bachillerato Universitario. Reflexiones Para La Construcción De Una Propuesta*. Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo. España.

Real Academia Española (2013). Diccionario. Recuperado de: <http://lema.rae.es/>

Robins, A. (2000). *Organizational Behavior*. Recuperado de:

(http://books.google.com.pe/books?id=AMvp0ikoEm0C&hl=es&source=gbs_book_similarbooks Stodgill.

Rodríguez, R. (2009). *La gestión institucional, elemento para la calidad educativa en la formación docente; un estudio de caso en el marco de las políticas públicas comparadas de los procesos de la formación en las Escuelas Normales del Estado de Michoacán*. Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales Sede Académica De México.

Schermerhorn, J. (2004) *Comportamiento Organizacional*, Ed. Limusa Wiley, México.

Stogdill, A. (1974). *Conceptos de Liderazgo*. Recuperado de: http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf.

Tamayo, (1984). *Proceso de Investigación Científica*. Editorial Limusa Noriega Mexico.

Torres, B. (1997). *Metodología de la Investigación Científica*. UNMSM, Lima Perú.

Zorrilla, S. (1993). *Introducción a la metodología de la investigación*. Aguilar y León: México.

ANEXOS

ANEXO 1
INSTRUMENTOS DE LA VARIABLE CLIMA

CUESTIONARIO

Estimado docente, agradeciendo por anticipado su valioso tiempo, por favor sírvase completar este cuestionario, la información que nos proporcione será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (Duración aproximada: 20 minutos)

TABLA DE VALORACION	
5	Muy de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

Nro	Dimensión: POTENCIAL HUMANO								
	Indicador: COMPAÑERISMO				valoración				
	Ítems				1	2	3	4	5
1	¿Existe apoyo por parte de tus compañeros de trabajo cuando tienes un problema?								
2	¿Existe un buen nivel de convivencia entre tus compañeros?								
3	¿Existen discusiones por desacuerdos internos entre tus compañeros?								
4	¿El nivel de comunicación con tus compañeros es fluido?								
5	¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?								
6	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la institución?								
7	¿Cree que Usted y sus compañeros se llevan bien?								
8	¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?								
	Indicador: AUTORREALIZACIÓN				valoración				
	Ítems				1	2	3	4	5
9	¿En esta institución me siento realmente realizado como profesional?								
10	¿En esta institución sólo vale el contubernio para ocupar los cargos directivos?								
11	¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?								
12	¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?								
13	¿Existe mucha rotación o cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la institución?								
14	¿El puesto que ocupa en la Institución está en relación con la experiencia que usted posee?								
15	¿Su puesto está en relación con su titulación?								

	académica?					
16	¿Existen posibilidades reales de ascender en su Institución?					
17	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su Institución?					
18	¿Considera usted que en su Institución realiza un trabajo útil?					
19	¿Considera usted que en su Institución es posible la promoción laboral por buen rendimiento laboral?					
Indicador: INNOVACION		valoración				
	Ítems	1	2	3	4	5
20	¿En esta institución se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente?					
21	¿Considera usted que en su Institución su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los docentes?					
Dimension: DISEÑO ORGANIZACIONAL						
Indicador: CONDICIONES DE TRABAJO		valoración				
	Ítems	1	2	3	4	5
22	¿En el espacio físico del lugar donde trabaja está diseñado adecuadamente?					
23	¿El ambiente físico del lugar donde trabaja existe ruidos, olores, humo o similares que incomodan tu trabajo?					
24	¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?					
25	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?					
26	¿Considera usted que en su Institución existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?					
27	¿Considera usted que en su Institución tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?					
28	¿Considera usted que en su Institución existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?					
29	¿Considera usted que en su Institución existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?					
Indicador: CONTROL		valoración				
	Ítems	1	2	3	4	5
30	¿En esta institución el control se utiliza sólo como mecanismo de persecución para reprimir a los supuestos opositores?					
31	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?					

32	¿Considera que tiene Usted un jefe justo?					
Dimensión: CULTURA ORGANIZACIONAL						
Indicador: COMPROMISO ORGANIZACIONAL		valoración				
	Ítems	1	2	3	4	5
33	¿Cuál cree Ud., que es el grado de compromiso con los objetivos institucionales que muestran los administrativos y docentes de la institución?					
34	¿Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para retirarse del trabajo?					
35	¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?					
36	¿Si de alejaría de la institución, extrañaría a sus compañeros de trabajo?					
Indicador: ACTITUD HACIA LOS DIRECTIVOS		valoración				
	Ítems	1	2	3	4	5
37	¿Es muy agradable comunicarse con los directivos de la institución?					
38	¿La dirección ayuda a propiciar un Clima Institucional agradable?					
39	¿Tiene usted comunicación con su jefe?					
40	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?					
Indicador: PARTICIPACIÓN EN EL GRUPO DE TRABAJO		valoración				
	Ítems	1	2	3	4	5
41	¿Cuándo la Dirección organiza grupos de trabajos participo activamente?					
42	¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?					
43	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
44	¿Considera que su jefe es participativo					

Fuente: MINSA (2009).

ANEXO 2
INSTRUMENTO DE LA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO
CUESTIONARIO

Nombre de la persona evaluada: _____
 Fecha: _____
 Organización: _____
 Cargo de la persona evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda.** Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?

_____ Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.
 _____ Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.
 _____ Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.
 _____ No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

En las siguientes páginas se presentan 65 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nº	La persona que estoy clasificando:	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE SINO SIEMPRE
1	Me ayuda siempre que me esfuerce					
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.					
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.					
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna					

	situación relevante.					
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.					
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.					
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.					
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.					
11	Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.					
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar					
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas					
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.					
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.					
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.					
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.					
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25	Se muestra confiable y seguro.					
26	Construye una visión motivante del futuro.					
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para					

	alcanzar los estándares.					
28	Le cuesta tomar decisiones					
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.					
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida					
35	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.					
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
37	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
38	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.					
39	Aumenta la confianza en mí mismo/a.					
40	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
41	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.					
42	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.					
43	Se concentra en detectar y corregir errores.					
44	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.					
45	Tiende a no corregir errores ni fallas.					
46	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.					
47	Para mí él/ella es un modelo a seguir.					
48	Me orienta a metas que son alcanzables.					
49	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.					
50	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.					
51	Se relaciona conmigo personalmente.					
52	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.					

53	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.					
54	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.					
55	Generalmente prefiere no tomar decisiones.					
56	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.					
57	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
58	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
59	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
60	Se da cuenta de lo que necesito.					
61	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.					
62	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.					
63	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.					
64	Lo/la escucho con atención.					
65	Construye metas que incluyen mis necesidades.					

ANEXO 3 BASE DE DATOS LA VARIABLE CLIMA

Nº	CLIMA INSTITUCIONAL																																											
	POTENCIAL HUMANO																				DISEÑO ORGANIZACIONAL												CULTURA ORGANIZACIONAL											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
1	3	4	3	5	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	5	5	3	5	3	3	5	4	3	3	4	5	5	3	5	3	3	5	4	3	3
2	5	3	5	5	3	5	3	3	1	5	4	2	5	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	2	3	4	4	3	5	3	5	4	5	3	2	3	4	4	3	5	3	5	4	5
3	1	2	2	3	2	3	3	2	3	5	5	4	3	3	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	4	4	3	4	3	5	5	1	2	2	3	4	4	3	4	3	5	5	4	
4	5	5	3	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	1	3	3	1	3	4	3	5	5	5	3	1	3	3	1	3	4	3	5	3
5	3	4	3	2	2	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	2	3	1	5	5	3	3	4	2	3	3	2	3	1	5	5	3	1
6	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	5	3	3	5	3	3	5	4	3	3	4	5	3	3	5	3	3	5	4	3	3
7	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4
8	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	4	4	3	4	3	1	5	1	2	2	3	4	4	3	4	3	1	5	4	
9	5	5	3	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	1	3	3	1	3	4	3	5	5	5	3	1	3	3	1	3	4	3	5	3	
10	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	4	2	3	3	2	3	1	5	4	3	1
11	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	5	3	3	5	3	3	5	4	3	3	4	5	3	3	5	3	3	5	4	3	3
12	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	3
13	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	2	
14	5	5	3	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5
15	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4
16	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4
17	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	3
18	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	2	
19	5	5	3	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5
20	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4
21	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4
22	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	3	
23	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	2	
24	5	5	3	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5
25	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4
26	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4
27	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	3	
28	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	2	
29	5	5	3	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5
30	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4
31	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4
32	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	3	
33	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4
34	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	3	
35	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	2	
36	5	5	3	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5

ANEXO 4
BASE DE DATOS LA VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO

N°	ESTILOS DE LIDERAZGO																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	5	5	1	2
2	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5
3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4
4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4
5	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	5	3
6	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	1	2
7	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3
8	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	4	4	3	4	3	1	5	1	2
9	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	4	3	4	3	5	5	5
10	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	4
11	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	5	3	3	5	3	3	5	4	3	3	4
12	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	5	3
13	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	1	2
14	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5
15	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4
16	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4
17	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	5	3
18	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	1	2
19	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5
20	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4
21	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	5	5	1	2
22	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5
23	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4
24	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4
25	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	5	3
26	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	1	2
27	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3
28	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	4	4	3	4	3	1	5	1	2
29	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	4	3	4	3	5	5	5
30	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4
31	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4
32	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	5	3
33	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4
34	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	5	3	1	3	3	1	3	4	5	3
35	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	4	3	3	2	2	2	4	2	4	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	5	1	2
36	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5
37	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4
38	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4

ANEXO 5 VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CUESTIONARIO CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	POTENCIAL HUMANO: COMPANERISMO ¿Existe apoyo por parte de tus compañeros de trabajo cuando tienes un problema?	X		X		X		
2	¿Existe un buen nivel de convivencia entre tus compañeros?	X		X		X		
3	¿Existen discusiones por desacuerdos internos entre tus compañeros?	X		X		X		
4	¿El nivel de comunicación con tus compañeros es fluido?	X		X		X		
5	¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?	X		X		X		
6	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la institución?	X		X		X		
7	¿Cree que Usted y sus compañeros se llevan bien?	X		X		X		
8	¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	X		X		X		
9	POTENCIAL HUMANO: AUTORREALIZACIÓN ¿En esta institución me siento realmente realizado como profesional?	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿En esta institución sólo vale el contubernio para ocupar los cargos directivos?	X		X		X		
11	¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	X		X		X		
12	¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?	X		X		X		
13	¿Existe mucha rotación o cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la institución?	X		X		X		
14	¿El puesto que ocupa en la institución está en relación con la experiencia que usted posee?	X		X		X		
15	¿Su puesto está en relación con su titulación académica?	X		X		X		
16	¿Existen posibilidades reales de ascender en su Institución?	X		X		X		
17	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su Institución?	X		X		X		
18	¿Considera usted que en su Institución realiza un trabajo útil?	X		X		X		
19	¿Considera usted que en su Institución es posible la promoción laboral por buen rendimiento laboral?	X		X		X		
20	POTENCIAL HUMANO: INNOVACIÓN ¿En esta institución se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente?	Si	No	Si	No	Si	No	
21	¿Considera usted que en su Institución su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los docentes?	X		X		X		
22	DISEÑO ORGANIZACIONAL: CONDICIONES DE TRABAJO ¿En el espacio físico del lugar donde trabaja está diseñado adecuadamente?	Si	No	Si	No	Si	No	
23	¿El ambiente físico del lugar donde trabaja existe ruidos, olores, humo o similares que incomodan tu trabajo?	X		X		X		
24	¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	X		X		X		
25	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	X		X		X		
26	¿Considera usted que en su Institución existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	X		X		X		
27	¿Considera usted que en su Institución tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	X		X		X		
28	¿Considera usted que en su Institución existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	X		X		X		

29	¿ Considera usted que en su Institución existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	X				X				X		
DISEÑO ORGANIZACIONAL: CONTROL		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
30	¿ En esta institución el control se utiliza sólo como mecanismo de persecución para reprimir a los supuestos opositores?	X		X								
31	¿ Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	X		X								
32	¿ Considera que tiene Usted un jefe justo?	X		X								
CULTURA ORGANIZACIONAL: COMPROMISO ORGANIZACIONAL		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
33	¿ Cuál cree Ud., que es el grado de compromiso con los objetivos institucionales que muestran los administrativos y docentes de la institución?	X		X								
34	¿ Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para retirarse del trabajo?	X		X								
35	¿ Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	X		X								
36	¿ Si de alejaría de la institución, extrañaría a sus compañeros de trabajo?	X		X								
CULTURA ORGANIZACIONAL: ACTITUD HACIA LOS DIRECTIVOS		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
37	¿ Es muy agradable comunicarse con los directivos de la institución?	X		X								
38	¿ La dirección ayuda a propiciar un Clima Institucional agradable?	X		X								
39	¿ Tiene usted comunicación con su jefe?	X		X								
40	¿ Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	X		X								
CULTURA ORGANIZACIONAL: PARTICIPACION EN EL GRUPO DE TRABAJO		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
41	¿ Cuándo la Dirección organiza grupos de trabajos participo activamente?	X		X								
42	¿ Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	X		X								
43	¿ Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	X		X								
44	¿ Considera que su jefe es participativo	X		X								

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ SUFICIENCIA _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [] 13 de Mayo del 2013.

Apellidos y nombre s del Juez evaluador: DR. JORGE RAFAEL DIAZ DUMONT DNI 08698815

Especialidad del evaluador: LIC. EDUCACIÓN. ING. INDUSTRIAL.

- 1 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- 2 Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
- 3 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CUESTIONARIO CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / ítem s	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	POTENCIAL HUMANO: COMPANERISMO ¿Existe apoyo por parte de tus compañeros de trabajo cuando tienes un problema?	X		X		X		
2	¿Existe un buen nivel de convivencia entre tus compañeros?	X		X		X		
3	¿Existen discusiones por desacuerdos internos entre tus compañeros?	X		X		X		
4	¿El nivel de comunicación con tus compañeros es fluido?	X		X		X		
5	¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?	X		X		X		
6	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la institución?	X		X		X		
7	¿Cree que Usted y sus compañeros se llevan bien?	X		X		X		
8	¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	X		X		X		
	POTENCIAL HUMANO: AUTORREALIZACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿En esta institución me siento realmente realizado como profesional?	X		X		X		
10	¿En esta institución sólo vale el contubernio para ocupar los cargos directivos?	X		X		X		
11	¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	X		X		X		
12	¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?	X		X		X		
13	¿Existe mucha rotación o cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la institución?	X		X		X		
14	¿El puesto que ocupa en la Institución está en relación con la experiencia que usted posee?	X		X		X		
15	¿Su puesto está en relación con su titulación académica?	X		X		X		
16	¿Existen posibilidades reales de ascender en su Institución?	X		X		X		
17	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su Institución?	X		X		X		
18	¿Considera usted que en su Institución realiza un trabajo útil?	X		X		X		
19	¿Considera usted que en su Institución es posible la promoción laboral por buen rendimiento laboral?	X		X		X		
	POTENCIAL HUMANO: INNOVACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
20	¿En esta institución se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente?	X		X		X		
21	¿Considera usted que en su Institución su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los docentes?	X		X		X		
	DISEÑO ORGANIZACIONAL: CONDICIONES DE TRABAJO	Si	No	Si	No	Si	No	
22	¿En el espacio físico del lugar donde trabaja esta diseñado adecuadamente?	X		X		X		
23	¿El ambiente físico del lugar donde trabaja existe ruidos, olores, humo o similares que incomodan tu trabajo?	X		X		X		
24	¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	X		X		X		
25	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	X		X		X		
26	¿Considera usted que en su Institución existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	X		X		X		
27	¿Considera usted que en su Institución tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	X		X		X		
28	¿Considera usted que en su Institución existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	X		X		X		

29	¿Considera usted que en su institución existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	X			X			X	
	DISEÑO ORGANIZACIONAL: CONTROL	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
30	¿En esta institución el control se utiliza sólo como mecanismo de persecución para reprimir a los supuestos opositores?	X		X				X	
31	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	X		X				X	
32	¿Considera que tiene Usted un jefe justo?	X		X				X	
	CULTURA ORGANIZACIONAL: COMPROMISO ORGANIZACIONAL	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
		X		X				X	
33	¿Cuál cree Ud., que es el grado de compromiso con los objetivos institucionales que muestran los administrativos y docentes de la institución?	X		X				X	
34	¿Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para retirarse del trabajo?	X		X				X	
35	¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	X		X				X	
36	¿Si de alejaría de la institución, extrañaría a sus compañeros de trabajo?	X		X				X	
	CULTURA ORGANIZACIONAL: ACTITUD HACIA LOS DIRECTIVOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
37	¿Es muy agradable comunicarse con los directivos de la institución?	X		X				X	
38	¿La dirección ayuda a propiciar un Clima Institucional agradable?	X		X				X	
39	¿Tiene usted comunicación con su jefe?	X		X				X	
40	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	X		X				X	
	CULTURA ORGANIZACIONAL: PARTICIPACIÓN EN EL GRUPO DE TRABAJO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
41	¿Cuándo la Dirección organiza grupos de trabajos participo activamente?	X		X				X	
42	¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	X		X				X	
43	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	X		X				X	
44	¿Considera que su jefe es participativo	X		X				X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ SUFICIENCIA _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] 2 de Mayo del 2013.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. Pío Martín Luján Minchola DNI 07244501

Especialidad del evaluador: LIC. EDUCACIÓN. ING. INDUSTRIAL.

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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




Mag. Pío Martín Luján Minchola
Docente UNPV

Firma del Esperto Informante.
DNI: N° 07244501, Teléfono N° 96055559

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CUESTIONARIO CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	POTENCIAL HUMANO: COMPANERISMO							
1	¿Existe apoyo por parte de tus compañeros de trabajo cuando tienes un problema?	X		X		X		
2	¿Existe un buen nivel de convivencia entre tus compañeros?	X		X		X		
3	¿Existen discusiones por desacuerdos internos entre tus compañeros?	X		X		X		
4	¿El nivel de comunicación con tus compañeros es fluido?	X		X		X		
5	¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?	X		X		X		
6	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la institución?	X		X		X		
7	¿Cree que Usted y sus compañeros se llevan bien?	X		X		X		
8	¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	X		X		X		
	POTENCIAL HUMANO: AUTORREALIZACIÓN							
9	¿En esta institución me siento realmente realizado como profesional?	X		X		X		
10	¿En esta institución sólo vale el contuberno para ocupar los cargos directivos?	X		X		X		
11	¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	X		X		X		
12	¿Considera usted que se siente realizado en su trabajo?	X		X		X		
13	¿Existe mucha rotación o cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la institución?	X		X		X		
14	¿El puesto que ocupa en la Institución está en relación con la experiencia que usted posee?	X		X		X		
15	¿Su puesto está en relación con su titulación académica?	X		X		X		
16	¿Existen posibilidades reales de ascender en su Institución?	X		X		X		
17	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su Institución?	X		X		X		
18	¿Considera usted que en su Institución realiza un trabajo útil?	X		X		X		
19	¿Considera usted que en su Institución es posible la promoción laboral por buen rendimiento laboral?	X		X		X		
	POTENCIAL HUMANO: INNOVACIÓN							
20	¿En esta institución se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente?	X		X		X		
21	¿Considera usted que en su Institución su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los docentes?	X		X		X		
	DISEÑO ORGANIZACIONAL: CONDICIONES DE TRABAJO							
22	¿En el espacio físico del lugar donde trabaja está diseñado adecuadamente?	X		X		X		
23	¿El ambiente físico del lugar donde trabaja existe ruidos, olores, humo o similares que incomodan tu trabajo?	X		X		X		
24	¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	X		X		X		
25	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	X		X		X		
26	¿Considera usted que en su Institución existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	X		X		X		
27	¿Considera usted que en su Institución tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	X		X		X		
28	¿Considera usted que en su Institución existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	X		X		X		

29	¿Considera usted que en su Institución existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	X	No	Si	No	Si	No	X	Si	No
	DISEÑO ORGANIZACIONAL: CONTROL									
30	¿En esta institución el control se utiliza sólo como mecanismo de persecución para reprimir a los supuestos opositores?	X		X						
31	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	X		X						
32	¿Considera que tiene Usted un jefe justo?	X		X						
	CULTURA ORGANIZACIONAL: COMPROMISO ORGANIZACIONAL		No	Si	No	Si	No	Si	No	
		X								
		X								
33	¿Cuál crea Ud., que es el grado de compromiso con los objetivos institucionales que muestran los administrativos y docentes de la institución?	X		X						
34	¿Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para retirarse del trabajo?	X								
35	¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	X		X						
36	¿Si de alejaría de la institución, extrañaría a sus compañeros de trabajo?	X		X						
	CULTURA ORGANIZACIONAL: ACTITUD HACIA LOS DIRECTIVOS		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
37	¿Es muy agradable comunicarse con los directivos de la institución?	X		X						
38	¿La dirección ayuda a propiciar un clima Institucional agradable?	X		X						
39	¿Tiene usted comunicación con su jefe?	X		X						
40	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	X		X						
	CULTURA ORGANIZACIONAL: PARTICIPACIÓN EN EL GRUPO DE TRABAJO		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
41	¿Cuándo la Dirección organiza grupos de trabajos, participa activamente?	X		X						
42	¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	X		X						
43	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	X		X						
44	¿Considera que su jefe es participativo	X		X						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [] 15 de Mayo del 2013.

Apellidos y nombre s del juez evaluador: **MAG. CARLOS RUIZ ORBEGOZO DNI 02808431**

Especialidad del evaluador: **MAG DOCENCIA Y GESTIÓN.**

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constituido

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


UCV
UNIVERSIDAD CARLOS RUIZ ORBEGOZO
ESCUELA DE POST GRADO
INVESTIGACION
Dr. Carlos E. Ruiz Orbegozo, MSc.
CATEDRÁTICO DE METODOLOGÍA
DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

	DIMENSIONES / items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Me ayuda siempre que me esfuerce	X		X		X		
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	X		X		X		
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	X		X		X		
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	X		X		X		
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	X		X		X		
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	X		X		X		
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	X		X		X		
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	X		X		X		
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	X		X		X		
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	X		X		X		
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	X		X		X		
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	X		X		X		
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	X		X		X		
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	X		X		X		
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar	X		X		X		
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	X		X		X		
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	X		X		X		
18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	X		X		X		
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	X		X		X		
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	X		X		X		
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	X		X		X		
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	X		X		X		
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	X		X		X		
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	X		X		X		
25	Se muestra confiable y seguro.	X		X		X		

26	Construye una visión motivante del futuro.	X						X					X
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	X						X					X
28	Le cuesta tomar decisiones	X						X					X
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	X						X					X
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	X						X					X
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	X						X					X
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	X						X					X
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	X						X					X
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	X						X					X
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	X						X					X
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	X						X					X
37	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	X						X					X
38	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	X						X					X
39	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	X						X					X
40	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	X						X					X
41	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	X						X					X
42	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	X						X					X
43	Se concentra en detectar y corregir errores.	X						X					X
44	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	X						X					X
45	Tiende a no corregir errores ni fallas.	X						X					X
46	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	X						X					X
47	Para mí él/ella es un modelo a seguir.	X						X					X
48	Me orienta a metas que son alcanzables.	X						X					X
49	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	X						X					X
50	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	X						X					X
51	Se relaciona conmigo personalmente.	X						X					X
52	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	X						X					X
53	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	X						X					X
54	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	X						X					X
55	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	X						X					X
56	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	X						X					X

57	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	X		X		X	
58	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	X		X		X	
59	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	X		X		X	
60	Se da cuenta de lo que necesito.	X		X		X	
61	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	X		X		X	
62	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	X		X		X	
63	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	X		X		X	
64	Lo/la escucho con atención.	X		X		X	
65	Constuye metas que incluyen mis necesidades.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] 13.de Mayo del 2013.

Apellidos y nombre s del Juez evaluador: **DR. JORGE RAFAEL DIAZ DUMONT DNI 08698815**

Especialidad del evaluador: **LIC. EDUCACIÓN. ING. INDUSTRIAL.**

- 1 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- 2 Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
- 3 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	LA PERSONA QUE ESTOY CLASIFICANDO: Me ayuda siempre que me esfuerce	X		X		X		
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	X		X		X		
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	X		X		X		
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	X		X		X		
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	X		X		X		
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	X		X		X		
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	X		X		X		
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	X		X		X		
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	X		X		X		
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	X		X		X		
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	X		X		X		
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	X		X		X		
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	X		X		X		
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	X		X		X		
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar	X		X		X		
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	X		X		X		
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	X		X		X		
18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	X		X		X		
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	X		X		X		
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	X		X		X		
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	X		X		X		
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	X		X		X		
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	X		X		X		
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	X		X		X		
25	Se muestra confiable y seguro.	X		X		X		

26	Construye una visión motivante del futuro.	X				X				X		
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	X				X				X		
28	Le cuesta tomar decisiones	X				X				X		
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	X				X				X		
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	X				X				X		
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	X				X				X		
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	X				X				X		
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	X				X				X		
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	X				X				X		
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	X				X				X		
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	X				X				X		
37	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	X				X				X		
38	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	X				X				X		
39	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	X				X				X		
40	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	X				X				X		
41	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	X				X				X		
42	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	X				X				X		
43	Se concentra en detectar y corregir errores.	X				X				X		
44	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	X				X				X		
45	Tiende a no corregir errores ni fallas.	X				X				X		
46	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	X				X				X		
47	Para mí él/ella es un modelo a seguir.	X				X				X		
48	Me orienta a metas que son alcanzables.	X				X				X		
49	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	X				X				X		
50	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	X				X				X		
51	Se relaciona conmigo personalmente.	X				X				X		
52	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	X				X				X		
53	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	X				X				X		
54	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	X				X				X		
55	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	X				X				X		
56	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	X				X				X		

57	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	X	X	X	X
58	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	X	X	X	X
59	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	X	X	X	X
60	Se da cuenta de lo que necesito.	X	X	X	X
61	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	X	X	X	X
62	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	X	X	X	X
63	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	X	X	X	X
64	Lo/la escucho con atención.	X	X	X	X
65	Constuye metas que incluyen mis necesidades.	X	X	X	X

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] 2 de Mayo del 2013.

Apellidos y nombres del juez evaluador: .: Mg. Ing. Pío Martín Luján Minchola DNI 07244501

Especialidad del evaluador: LIC. EDUCACIÓN. ING. INDUSTRIAL.

- ¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- ² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
- ³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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




Mag. Pío Martín Luján Minchola
Docente UNFV

Firma del Experto Informante.
DNI: N° 07244501 Teléfono N° 98655559

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CUETIONARIO DE LIDERAZGO

	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	LA PERSONA QUE ESTOY CLASIFICANDO: Me ayuda siempre que me esfuerce	X		X		X		
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	X		X		X		
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	X		X		X		
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	X		X		X		
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	X		X		X		
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	X		X		X		
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	X		X		X		
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	X		X		X		
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	X		X		X		
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	X		X		X		
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	X		X		X		
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	X		X		X		
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	X		X		X		
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	X		X		X		
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar	X		X		X		
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	X		X		X		
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	X		X		X		
18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	X		X		X		
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	X		X		X		
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	X		X		X		
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	X		X		X		
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	X		X		X		
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	X		X		X		
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	X		X		X		
25	Se muestra confiable y seguro.	X		X		X		

26	Construye una visión motivante del futuro.	X			X		X		
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	X			X		X		
28	Le cuesta tomar decisiones	X			X		X		
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	X			X		X		
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	X			X		X		
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	X			X		X		
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	X			X		X		
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	X			X		X		
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	X			X		X		
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	X			X		X		
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	X			X		X		
37	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	X			X		X		
38	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	X			X		X		
39	Aumenta la confianza en mi misma/o.	X			X		X		
40	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	X			X		X		
41	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	X			X		X		
42	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	X			X		X		
43	Se concentra en detectar y corregir errores.	X			X		X		
44	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	X			X		X		
45	Tiende a no corregir errores ni fallas.	X			X		X		
46	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	X			X		X		
47	Para mí él/ella es un modelo a seguir.	X			X		X		
48	Me orienta a metas que son alcanzables.	X			X		X		
49	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	X			X		X		
50	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	X			X		X		
51	Se relaciona conmigo personalmente.	X			X		X		
52	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	X			X		X		
53	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	X			X		X		
54	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	X			X		X		
55	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	X			X		X		
56	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	X			X		X		

57	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	X	X	X	X	X	X
58	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	X	X	X	X	X	X
59	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	X	X	X	X	X	X
60	Se da cuenta de lo que necesito.	X	X	X	X	X	X
61	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	X	X	X	X	X	X
62	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	X	X	X	X	X	X
63	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	X	X	X	X	X	X
64	Lo/la escucho con atención.	X	X	X	X	X	X
65	Constroye metas que incluyen mis necesidades.	X	X	X	X	X	X

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ___SUFICIENCIA___

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] 15 de Mayo del 2013.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mag. CARLOS RUIZ ORBEGOZO DNI 02808431

Especialidad del evaluador: MAG DOCENCIA Y GESTIÓN.

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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



ANEXO 6: MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO: ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA SEGÚN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED 25 DEL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR, AÑO 2013						
Autor: Br. MERCEDES JOSEFINA RAMOS VERA						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>PROBLEMA PRINCIPAL:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo transaccional de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013</p> <p>Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transaccional de los directores y el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>El estilo de liderazgo de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>El estilo de liderazgo transformacional de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013. .</p> <p>El estilo de liderazgo transaccional de los directores se relaciona significativamente con el clima según los docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013..</p>	Variable 1: ESTILO DE LIDERAZGO			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			TRANSFORMACIONAL	Carisma/inspiracional Estimulación Intelectual	DEL 1 AL 35	ALTO MEDIO BAJO
			TRANSACCIONAL	Consideración Individualizada Recompensa Contingente	DEL 36 AL 65	
			Variable 2: CLIMA			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			POTENCIAL HUMANO	Compañerismo Autorrealización Innovación	DEL 1-7 DEL 9-19 DEL 20-21	BUENO REGULAR DETERIORADO
			DISEÑO ORGANIZACIONAL	Condiciones de trabajo Control	DEL 22-29 DEL 30-32	
			CULTURA ORGANIZACIONAL	Compromiso organizacional Actitud hacia los directivos Participación en el grupo de trabajo	DEL 33-36 DEL 37-40 DEL 41-44	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL																
<p>TIPO: BÁSICO</p> <p>Recibe igualmente el nombre de investigación pura, teórica o dogmática, porque parte de un planteamiento de marco teórico y permanece en él; su finalidad es formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, teniendo presente de no contrastarlos con ningún aspecto referido práctico. (Tamayo (2010, p. 8).</p> <p>NIVEL: Correlacional</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>El diseño no experimental, de corte transaccional, según Hernández. (2010, p.149), se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. El esquema a utilizar es el siguiente:</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>Constituido por 452 docentes de las I.E de la RED 25 del Distrito de V.E.S en el año 2013.</p> <table border="1" data-bbox="510 435 869 691"> <thead> <tr> <th>Instituciones Educativas</th> <th>Total docentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6065</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>6066</td> <td>119</td> </tr> <tr> <td>6067</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>6068</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>6069</td> <td>98</td> </tr> <tr> <td>6076</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Totales:</td> <td>452</td> </tr> </tbody> </table> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 208</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p>	Instituciones Educativas	Total docentes	6065	70	6066	119	6067	42	6068	63	6069	98	6076	60	Totales:	452	<p>Variable 1: ESTILO DE LIDERAZGO</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario SOBRE Estilos de Liderazgo</p> <p>Autor: Bernard Bass y Bruce Avolio</p> <p>Año: 2005 Monitoreo: Octubre – Diciembre 2012 Ámbito de Aplicación: I.E Forma de Administración: Directa</p> <p>Variable 2 : CLIMA</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de clima institucional</p> <p>Autor: MINSA</p> <p>Año: 2012 Monitoreo: Octubre – Diciembre 2012 Ámbito de Aplicación: I.E Forma de Administración: Directa</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tablas de contingencia, Figuras</p> <p>DE PRUEBA:</p> <p>Prueba hipótesis Para Torres(1997) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p.(129)</p> <p>Nivel de Significación: Si s es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si s es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). (Sampieri: 2006; 445).</p> <p>Coefficiente de correlación Chi cuadrada: Es una prueba estadística que se usa para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas (Sampieri: 2006; 471).</p> <p>Rho spearman: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ, los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.</p>
Instituciones Educativas	Total docentes																		
6065	70																		
6066	119																		
6067	42																		
6068	63																		
6069	98																		
6076	60																		
Totales:	452																		