

PÁGINA DEL JURADO



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Liderazgo del personal directivo en relación con el clima organizacional de la Institución Educativa 50900 Educandas Cusco – 2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Br. Luz Amanda Araujo Sardón

**ASESORA:**

Dra. Rosa Elvira Marmanillo Manga

**SECCIÓN:**

Humanidades

**LÍNEA DE INVESTIGACION:**

Calidad educativa

**PERÚ – 2018**

---

Dra. USCAMAYTA GUZMAN, Belén  
Presidente

---

Dra. GIL AQUINO, Lilian del Roció  
Secretario

---

Dra. MARMANILLO MANGA, Rosa Elvira  
Vocal

## **DEDICATORIA**

En primer lugar dedico a Dios y,

agradecerle por permitirme estar con vida y salud guiándome en mis pasos para continuar con mis objetivos; a mis padres quienes me formaron con buenos sentimientos, hábitos y valores.

A mis queridos y amados hijos, Ivonne y David, eternamente Elianita quienes son y serán mi motivación para nuevos retos y desafíos.

A todo aquel que va por el sendero de la administración, bregando para superar las dificultades y seguir el camino de la docencia con la mezcla perfecta de ternura y sabiduría para activar los conocimientos de sus alumnos

Luz Amanda

## **AGRADECIMIENTO**

A Universidad “Cesar Vallejo”, por brindarme la oportunidad de alcanzar un caro anhelo, como es, el de optar el grado academico de magister en Administración de la

Educación con el trabajo de investigación titulado “**LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA 50900 EDUCANDAS - CUSCO- 2017**”.

A la Dra. María Hilda Rozas Cáceres, coordinadora de la Universidad Cesar Vallejo – Filial Cusco, quien siempre estuvo cerca del quehacer estudiantil, comprometida con la buena marcha de la Escuela de Post Grado.

Reconocimiento especial a la Dr. Rosa Elvira Marmanillo asesora de la presente investigación por el tiempo dedicado a los maestristas quien con su amplia experiencia y conocimiento me guio con paciencia para la realización de este trabajo; a toda la plana docente de nuestra universidad, quienes impartieron sus conocimientos para el buen desenvolvimiento de nuestra formación profesional.

Al personal directivo y docentes de la institución Educativa N° 50900 “Educandas” Cusco - 2017 por haber contribuido con la información necesaria y a los expertos, quienes validaron los instrumentos de recojo de información alcanzando las sugerencias para mejorar y ejecutar el presente trabajo.

La autora

### **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Luz Amanda Araujo Sardón**, estudiante del Programa de Maestría en Educación con mención en **Administración de la Educación** de la Escuela de

Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 24701034, con la tesis titulada **“Liderazgo del personal directivo en relación con el clima organizacional de la Institución Educativa 50900 Educandas Cusco – 2017”**.

Declaro bajo juramento que:

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

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

Trujillo, diciembre de 2017



Luz Amanda Araujo Sardón

DNI: 24701034

## PRESENTACION

Señores miembros del jurado de la Universidad Cesar Vallejo – Filial Cusco.

A Uds. Presento la tesis titulada “**LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA EDUCANDAS CUSCO -- 2017**”; cuya finalidad, fue la de determinar en qué medida se relaciona el liderazgo del personal directivo con el clima organizacional de la Institución Educativa, en cumplimiento a las normas de la universidad “Cesar Vallejo”, y obtener el título académico de magister en administración de la educación.

Esta investigación está organizado secuencialmente y para realizarla, pude evidenciar a través de la observación la capacidad organizativa que había en la institución educativa por parte del personal directivo la cual re relaciona directamente con el clima organizacional lo que me motivo a estudiar el tema en mención y coadyuvar a la mejor marcha educativa, en bien de los educandos.

Por todo lo expuesto estas actividades constituyen una contribucion positiva para el ejercicio de un buen liderazgo y el clima organizacional; ademas sirvan como apoyo para las siguientes investigaciones en beneficio de la poblacion

La autora.

## ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO .....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	iv
PRESENTACION .....	vi
<b>ÍNDICE</b> .....	vii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
<b>I. INTRODUCCION</b> .....	1
1.1. Realidad problemática.....	2
1.2. Trabajos previos .....	3
<b>1.3. Teorías relacionados al tema</b> .....	5
<b>1.3.1. Liderazgo</b> .....	5
<b>1.3.1.1. Importancia del liderazgo</b> .....	7
<b>1.3.1.2. Elementos fundamentales de un líder</b> .....	8
<b>1.3.1.3. Características de un líder</b> .....	9
<b>1.3.1.4. Dimensiones de un líder</b> .....	9
<b>A. El líder autócrata</b> .....	9
<b>B. El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal</b> .....	10
<b>C. Liderazgo Situacional</b> .....	11
<b>D. Liderazgo Transformacional</b> .....	11
<b>1.3.1.5. Diferencia entre jefe y líder</b> .....	16
<b>1.3.1.6. Liderazgo y toma de decisiones</b> .....	16
1.3.2. Clima Organizacional.....	18
<b>1.3.2.1. Características del clima organizacional</b> .....	22
<b>1.3.2.2. Dimensiones del clima organizacional</b> .....	23
<b>1.3.2.3. Factores que repercuten en el clima organizacional</b> .....	24
1.4. Formulación del problema.....	39
<b>1.4.1. Problema general</b> .....	40

1.4.2.	<b>Problemas secundarios</b> .....	40
1.5.	Justificación del estudio.....	40
1.5.1.	<b>Justificación Científica</b> .....	40
1.5.2.	<b>Justificación Pedagógica</b> .....	41
1.5.3.	<b>Justificación legal</b> .....	41
1.6.	Hipótesis .....	42
1.6.1.	<b>Hipótesis general</b> .....	42
1.6.2.	<b>Hipótesis específicas</b> .....	42
1.7.	Objetivos .....	42
1.7.1.	<b>Objetivo general</b> .....	42
1.7.2.	<b>Objetivos específicos</b> .....	43
II.	<b>MÉTODO</b> .....	44
2.1.	<b>Diseño de investigación</b> .....	44
2.1.1.	<b>Diseño</b> .....	44
2.1.2.	<b>Metodología</b> .....	44
2.1.3.	<b>Tipo de estudio</b> .....	45
2.2.	<b>Variables, Operacionalización</b> .....	45
2.2.1.	<b>Variables</b> .....	45
2.2.2.	<b>Operacionalización de variables</b> .....	45
2.2.3.	<b>Definición Operacional</b> .....	47
2.3.	<b>Población y muestra</b> .....	50
2.3.1.	<b>Población</b> .....	50
2.3.2.	<b>Muestra</b> .....	50
2.4.	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad</b> .....	51
2.5.	<b>Métodos de análisis de datos</b> .....	51
2.6.	<b>Aspectos éticos</b> .....	51
III.	<b>RESULTADOS</b> .....	52
3.1.	<b>Descripción</b> .....	52
3.2.	<b>Resultados de la variable liderazgo del personal directivo</b> .....	53
3.2.1.	<b>Dimensiones de la Variable Liderazgo del Personal Directivo</b> .....	55
3.3.	<b>Resultados de la variable clima organizacional</b> .....	63



3.3.1. Dimensiones de la variable clima organizacional. ....	65
3.4. Prueba de Hipótesis. ....	75
3.4.1. Prueba estadística para demostrar la hipótesis general: .....	77
3.4.2. Prueba estadística para demostrar las Hipótesis Específicas.....	78
IV. DISCUSIÓN.....	86
V. CONCLUSIONES.....	88
VI. RECOMENDACIONES .....	89
VII. CAPITULO .....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	90
ANEXOS .....	92
Anexo 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	92
Anexo 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	94
Anexo 03: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	99
Anexo 04: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	104
Anexo 05: ENCUESTA A DOCENTES .....	110
ANEXO 06: DATA .....	113

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar, comprender y establecer los parámetros de relación de liderazgo del personal directivo con el clima organizacional de la Institución Educativa Educandas – Cusco y en los resultados se evidencia la relevancia del liderazgo sobre el clima organizacional.

El estudio se enmarca en un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, en una población de 69 docentes y una muestra de 20 de la I.E. N° 50900 Educandas - Cusco, quienes fueron seleccionados de manera no probabilística e intencional, a criterio de la investigadora; para lo cual se aplicó el instrumento denominado encuesta cualitativa con 72 ítems para ambas variables con una escala de 4 categorías de respuesta, la misma que fue sometida a examen de confiabilidad y validación de expertos, cuyos aportes permitieron mejorar los instrumentos.

De acuerdo a la investigación se evidenció que la variable de liderazgo del personal directivo se encuentra en la categoría alta con un 55% lo que demuestra un liderazgo eficaz y que define la influencia que existe sobre los educadores de la Institución Educativa; por otro lado la variable de clima organizacional se encuentra en la categoría regular y buena con un 50% lo que demuestra que las relaciones entre docentes se desarrolla en un ambiente positivo buscando un continuo mejoramiento para el buen ejercicio laboral.

Finalmente; concluyo que el liderazgo del personal directivo se relaciona directamente con el clima organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** LIDERAZGO , CLIMA ORGANIZACIONAL

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to analyze, understand and determine the extent to which the leadership of the management staff is related to the organizational climate of the Educational Institution Educandas - Cusco. The study shows the importance of leadership in the organizational climate.

The research is part of a non-experimental design of descriptive correlational type, in a population of 69 teachers and a sample of 20 of the I.E. No. 50900 Educandas - Cusco, who were selected in a non-probabilistic and intentional manner, at the researcher's discretion; for which the instrument called qualitative survey with 72 items was applied for both variables with a scale of 4 response categories, the same one that was submitted to reliability test and validation by expert judgment, whose suggestions allowed the improvement of the instruments.

According to the research it was evidenced that the leadership variable of the managerial staff is in the high category with 55%, which demonstrates an effective leadership and that defines the influence that exists on the teachers of the Educational Institution; On the other hand, the organizational climate variable is in the regular and good category with 50%, which shows that relations between teachers are developed in a positive environment, seeking a continuous improvement for good job performance.

Therefore, it is concluded that the leadership of the managerial staff is directly related to the organizational climate.

**KEY WORDS:** LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CLIMATE

## I. INTRODUCCION

La presente investigación titulada “**LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA 50900 EDUCANDAS – CUSCO 2017**”, se lleva a cabo basicamente bajo la motivacion de que el desempeño de nuestra actividad profesional vemos la necesidad de una adecuada interaccion entre los actores educacionales para poder brindar mejores resultados en la zona de estudio.

En estos últimos años el sistema educativo se ha visto fuertemente exigido a procurar una educación de calidad para todos; por lo tanto es una gran responsabilidad ejecutar un conjunto de acciones que requieren ser conducidas por un LIDER y lograr objetivos personales e institucionales generando un clima participativo entre todos.

En tanto el clima organizacional es el ambiente interno que no es físicamente palpable pero que si afecta en toda actividad institucional.

Esta observación me permitió conocer la relacion directa que ejerce el liderazgo en el desarrollo de las diferentes actividades educativas

## **1.1. Realidad problemática.**

En todo espacio y a través de los tiempos fueron los hombres los impulsores de las civilizaciones y este fenómeno social es un constante histórico, por ejemplo Los Estados Unidos de Norte América sigue siendo la más poderosa republica del mundo, pero su desarrollo y evolución político-tecnológica basada en la mega economía llegando a límites y estructuras gubernamentales.

La Gestión Educativa es un asunto problemático en todos los sistemas educacionales del mundo puesto que todo desarrollo social tiene punto de partida en la Educación; los países emergentes de América han venido desarrollando modelos de gestión interesantes como el caso de Colombia, Cuba, Brasil, Chile entre otros; Nuestra realidad educacional se conoce , especialmente a partir de los deplorables resultados diagnósticos dados por estudios a nivel mundial hechos por la UNESCO ( 1986-1992) en los que nuestro país queda ubicado en uno de los últimos lugares en cuanto a comprensión lectora y razonamiento matemático, así como que la gestión económica en Educación es deficiente

Anteriormente se pensaba que la gestión era solo administrar empresas ahora sabemos que a través de la comprensión de gestión de la educación, el liderazgo es un pilar muy importante para realizar acciones productivas y eficaces entre los actores educativos teniendo como horizonte el mejoramiento sostenible de la calidad desde diferentes, asuntos, puntos de partida y de vista como: clima organizacional, en consecuencia se crean instrumentos de gestión que permitan la planificación, ejecución y evaluación de resultados de las diferentes situaciones institucionales con personas que conozcan el ejercicio y práctica de valores de: respeto, tolerancia, pluralismo, Personas que tienen que llevar a cabo un cúmulo de acciones por áreas con espíritu y formación en conocimientos, manejo de estrategias, medios, técnicas e instrumentos ideales para la labor; estamos refiriéndonos al líder.

Actualmente percibimos crisis de liderazgo en todo el país por eso nace la necesidad de buscar la relación de liderazgo y clima organizacional, sin duda acogiéndonos a los retos de las nuevas tendencias del mundo actual.

En nuestra región existen investigaciones realizadas por diferentes instituciones de nivel superior considerando que el clima organizacional y el liderazgo están estrechamente relacionados, siendo factores importantes de toda organización ya sea pública o privada. Estas investigaciones surgen de la necesidad urgente de solucionar muchos problemas las cuales llegan a conclusiones capaces de generar cambios radicales en beneficio de un buen liderazgo y el manejo institucional siendo estas el principio para el cambio positivo referente al tema.

En el contexto local para el presente estudio, se tomó como población a los docentes de la I.E. N° 50900 con más de 190 años de creación cuya infraestructura inicial aún se conserva y por todo lo expuesto se debe contar con un buen líder con capacidad de identificar a tiempo los conflictos y problemas, logrando intervenir de manera oportuna sin afectar el clima organizacional.

Entonces; no debe existir líderes por cargo, por el contrario ser líder debe ser una responsabilidad comprometida de acuerdo a las necesidades que van surgiendo y que encamine hacia la visión trazada.

La educación actual exige cambios de actitud en los profesores, que tengan perfil de líderes transformadores, democráticos, participativos, con nuevas estrategias de enseñanza y nuevos paradigmas de gestión, este hecho nos motivó a investigar como las variables liderazgo y clima organizacional se relacionan entre si el cual nos ayudara a reconocer las dificultades y accionar desarrollando cambios y mejora constante.

## **1.2. Trabajos previos**

Habiendo realizado las búsquedas pertinentes no se encontró ningún trabajo de investigación en la I.E 50900 “Educandas” – Cusco 2017; sin embargo, se encontraron trabajos similares los cuales son los siguientes.

## **Antecedentes Nacionales**

### **1.2.1. Universidad Cesar Vallejo**

**Título:** Influencia del liderazgo en el clima institucional de la institución educativa soberana orden militar de malta del distrito de Villa María del Triunfo– Lima.

**Autor:** Oswaldo Moya de la Cruz

**Institución:** Villa María del Triunfo

**Año:** 2011

**Lugar:** Lima

**Metodología:** descriptiva correlacional

#### **Conclusiones**

1. La relación de liderazgo y clima organizacional es de 45 %
2. El clima organizacional es influenciada por el liderazgo en la I.E. mencionada

#### **Comentario**

De acuerdo al estudio se encontró una directa relación de liderazgo y clima organizacional en dicha I. E.

## **Antecedentes internacionales**

### **1.2.2. Universidad Veracruz:**

**Título:** Clima y Compromiso Organizacional

**Autor:** Edel Navarro Rubén, García Santillán Arturo y Casiano Bustamante Rocío.

**Institución:** Facultad de pedagogía, universidad Veracruzana

**Lugar:** Región Xalapa.

**Año:** 2007

### **Conclusiones.**

1.- No se evidencio un impacto significativo del compromiso de los maestros en la calidad del rol, la contribución personal, el apoyo del superior inmediato, el reconocimiento, el trabajo como reto y la manifestación de sus sentimientos.

2.-Tambien determinaron que no es relevante el clima laboral en el compromiso de profesores por la pedagogía impartida esto debido a factores externos como el prestigio de la institución.

### **Comentario**

Según las conclusiones mi percepción al respecto es que el clima laboral no es un tema significativo puesto que cada quien está abocado al desempeño docente de la mejor forma posible por lo mismo que es una universidad de prestigio.

## **1.3. Teorías relacionados al tema**

### **1.3.1. Liderazgo.**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

CHIAVENATO (1993; 104), define el Liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humano a la consecución de uno o diversos objetivos



específicos, en consecuencia la esencia del liderazgo es la capacidad de la persona o del individuo de ejercer influencia o conducta que ocasiona un cambio de conducta de personas o grupo; Y así mismo una atracción o un interés por la persona o grupo que le rodea”.

Otras definiciones consideran el liderazgo como: La situación de superioridad que se halla en una empresa (un producto, un sector económico dentro de su ámbito) ENCICLOPEDIA SALVAT.

Las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. La capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas, un líder puede sugerir en un grupo por nombramiento formal o sin el nombramiento.

Rosabeth (1995) dice que el Liderazgo, “es una de las más perdurables responsabilidades humanas universales. El ejercicio del liderazgo es tan similar en las diferentes épocas históricas y en las diferentes civilizaciones que a menudo se extraen lecciones. Es un proceso mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela del líder”.

Por su parte VICUÑA PARI, Luis, considera que el liderazgo es: “Una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un determinado colectivo, además de influenciar sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal, el líder influye sobre otros y el propio grupo lo legitima como tal”.

En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo del director como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los

miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo lugar el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la organización. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día porque se han abierto las fronteras al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

#### **1.3.1.1. Importancia del liderazgo.**

Es casi ocioso señalar que todos los procesos históricos, tanto filosóficos, religiosos, políticos, etc., han sido generados o conducidos por líderes. Bien se

ha dicho que la misión del líder consiste en crear una Visión. Y cuando el pensamiento de un individuo llega a convertirse en creencia de la multitud, no hay nadie que pueda contenerlo.

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una plantación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

#### **1.3.1.2. Elementos fundamentales de un líder.**

Para que el líder realmente llegue a influir en otro ser humano, como es en los trabajadores, debe cubrir tres puntos claves:

☞ **Conocimientos**

Debe conocerse así mismo, debe conocer y enseñar a conocer su temperamento y el de sus seguidores “pues el carácter es la decisión voluntaria de crecer y mejorar”.

☞ **Las actitudes**

Son el cristal por donde se mira la realidad que vivimos. El líder debe educar dos actitudes: el optimismo realista y la proactividad (hacer las cosas a tiempo).

☞ **La perseverancia**

Insistir en aquello que juzgamos valioso. “La voluntad es la parte más olvidada de la educación”.

### 1.3.1.3. Características de un líder

- A. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- B. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- C. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- D. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también **carisma**.
- E. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### 1.3.1.4. Dimensiones de un líder.

**Hesselbein, F**, dice que, cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

#### A. El líder autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

#### **A. El líder participativo o democrático:**

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

#### **B. El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo

hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

### **C. Liderazgo Situacional**

El concepto de liderazgo situacional fue en un principio descrito por Paúl Hersey como "Ciclo Vital, Teoría del Liderazgo", en 1969, pero la más extensa presentación del mismo ha sido el texto de Blanchard "Gerencia del Comportamiento Organizacional; Utilización de los Recursos humanos". Cada vez que se trata de influir en la conducta de otra persona, se está ejerciendo una función de liderazgo. Por lo tanto, se puede decir que el liderazgo es un proceso de influencia. Si se está interesado en desarrollar el "staff" y en crear un clima motivacional que resulte en altos niveles de productividad a corto y largo plazo, es importante que se considere el estilo de liderazgo más apropiado.

### **D. Liderazgo Transformacional**

El liderazgo propicio en la reestructuración ha sido designado como transformacional o por el anglicismo— mejor decir "transformador" o transformativo. Aunque ya, por su generalización, sea quizá una empresa imposible oponerse al término, en otros campos (sociología o teoría empresarial), más estrictos que el educativo, se emplea "transformador" (Álvarez de Mon, 1997; Kaufmann, 1997). Para describir este tipo de liderazgo contamos con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns o Bass, desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del "transaccional"; desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo la presentan como una

superación del liderazgo “instructivo”. Vamos a recurrir, por tanto, para su conceptualización, a ambas presentaciones.

Con todo, hemos de ser precavidos, después del sucesivo “pase de modelos” que los nuevos “gurús” del mundo empresarial han ido haciendo desfilar de liderazgos (rasgos, contingencia, visionario, carismático, etc.), para no transferirlas a organizaciones específicas como son las educativas. Es preciso una relación estrecha entre liderazgo y los contextos organizativos de las escuelas, pues en más ocasiones de las deseables la investigación se ha concentrado en el liderazgo “de”, en lugar del liderazgo “en”, las organizaciones. Ha habido, igualmente, escaso análisis situacional, hablando de cualidades (casi universales) de los líderes de un modelo u otro, concentrándose en los líderes exitosos más que lo que sucede en las situaciones normales. En educación hemos ido trasladando dichos modelos, al margen de la especificidad de los centros educativos, lo que ha dado lugar más a distraer que a transformar la realidad. Cada movimiento de mejora, a su vez, en las sucesivas olas que se han dado en el último tercio de siglo (eficacia escolar, mejora de la escuela y reestructuración), ha destacado su propia propuesta de liderazgo. Así, ha sucedido con la reestructuración escolar, como vamos a ver.

De acuerdo con la excelente historia de Bryman (1992, 1996), el liderazgo “transformativo” se inscribe dentro de los enfoques de “nuevo liderazgo” que aparecen en la reconceptualización de los ochenta (carismático, visionario, transformativo), de un modo más flexible e inclusivo, comunitario o democrático, en cualquier caso “postheroico”. En lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, estos nuevos enfoques se mueven –más bien– en una línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los

miembros, imbuyendo un sentido más alto a los propósitos inmediatos.

Por un lado, el liderazgo transformador se inscribe dentro de las estrategias de cambio educativo basadas en inducir el compromiso organizativo de los implicados, una vez fracasados los intentos de control (Rowan, 1990, 1996). Por otro, se separa sensiblemente de la imagen de “liderazgo pedagógico” (por evitar “instructivo”) que había emergido dentro de la investigación sobre “escuelas eficaces”. El liderazgo pedagógico se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje. En el nuevo contexto de cambio, Leithwood ha defendido que la imagen “transformadora” es más adecuada. Las oposiciones, sin embargo, no nos llevan muy lejos, y de hecho formas y conductas destacadas en la orientación de “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora (Sheppard, 1996), al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado.

#### **a- Liderazgo transformador vs. Transaccional (Bass)**

El modelo de liderazgo transformacional se basa en uno de los factores de Bass, en la oposición –dentro del continuum– entre transaccional y transformacional, que destacó en primer lugar la excelente obra de Burns (1978), posteriormente popularizada por la obra de Peters y Waterman, donde las empresas excelentes se caracterizaban por un líder transformador de su estadio de desarrollo. Bass presenta como opuestas o separadas ambas dimensiones (transaccional y transformacional), aunque actualmente (Bass, 2000) piensa que en su formulación ideal deban ser complementarias.



Según Bass (1990), el liderazgo transformador incluye cuatro componentes (Cuadro 2): carisma (desarrollar una visión), inspiración (motivar para altas expectativas), consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores), y estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques). El liderazgo transaccional, por contra, se define por dos componentes: hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados) y gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones) para que se cumplan los requerimientos.

#### **b. Liderazgo transformador vs. “instructivo” (LEITHWOOD)**

Kenneth Leithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, creo que ha sido uno de los autores que, dentro de las “nuevas” formas de liderazgo, ha relacionado mejor la modalidad “transformacional” como adecuada al movimiento de “reestructuración” de las escuelas. Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma (pág. 37). El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de

reestructuración de la escuela. Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los enseñantes), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”.

El foco de esta forma de liderazgo se centra en el compromiso y las capacidades de los miembros de la organización. “Niveles más altos de compromiso personal con las metas organizativas y mayores capacidades para conseguirlos, se asumen como resultado de un esfuerzo extra y una mayor productividad” (Leithwood, 2000: 324). A su vez, este liderazgo no va unido a ocupar una posición formal en la cumbre de la pirámide, más bien el poder está distribuido entre todos los miembros.

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión

Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994: 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años en la reconversión escolar en cuatro ámbitos (Cuadro 4): propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas), personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores), y cultura (promover una cultura propia, colaboración).

### 1.3.1.5. Diferencia entre jefe y líder.

JEFE	LIDER
<ul style="list-style-type: none"><li>-Existe por la autoridad.</li><li>-Considera la autoridad un privilegio de mando.</li><li>-Inspira miedo.</li><li>-Sabe cómo se hacen las cosas.</li><li>-Le dice a uno: ¡Vaya!</li><li>-Maneja a las personas como fichas.</li><li>-Llega a tiempo.</li><li>-Asigna las tareas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Existe por la buena voluntad.</li><li>-Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li><li>-Inspira confianza.</li><li>-Enseña cómo hacer las cosas.</li><li>-Le dice a uno: ¡Vayamos!</li><li>-No trata a las personas como cosas.</li><li>-Llega antes.</li><li>-Da el ejemplo.</li></ul>

### 1.3.1.6. Liderazgo y toma de decisiones.

Cada uno de los estilos de liderazgo puede ser identificado con un proceso de resolución de problemas y toma de decisiones, según se ilustra en la figura siguiente:

La conducta de alta dirección y bajo soporte del líder, se define como "Dirigiendo" porque este estilo se caracteriza por una comunicación de una sola vía (líder-subordinado). El líder define los roles de los seguidores y les dice: qué, cómo, cuándo y dónde realizar las diferentes tareas. La resolución de problemas y la toma de decisiones son iniciadas solamente por el gerente. Las soluciones y las decisiones son anunciadas a los subordinados y la implementación de las mismas es estrechamente supervisada por el líder.

La conducta de alta dirección y de alto soporte es descrita como "Consultando" porque el directivo al utilizar este estilo todavía está aportando un alto grado de dirección y toma la mayor parte de decisiones; pero al aumentar el grado de comunicación a una de dos vías (líder-subordinado; subordinado-líder), trata de conocer los sentimientos del seguidor respecto a las decisiones tomadas; así como también las ideas y sugerencias que pueda tener respecto a las

mismas. Aunque el soporte por parte del líder se ha incrementado, el control sobre la toma de decisiones permanece con el líder.

La conducta de alto soporte y baja dirección, por parte del líder, es descrita como "Participando" porque el foco sobre el control de resolución de problemas y toma de decisiones cambia significativamente y constantemente. Con el uso del estilo 3 el líder y el seguidor comparten la resolución de problemas y la toma de decisiones. La comunicación de dos vías (líder-seguidor; seguidor-líder) es incrementada y el rol de gerente es de escuchar activamente y facilitar el proceso de resolución de problemas y la toma de decisiones por parte del seguidor. Este es un procedimiento apropiado puesto que el seguidor tiene la habilidad y el conocimiento suficiente para realizar la tarea que se ha asignado.

La conducta de bajo soporte y baja dirección, por parte del líder, es descrita como "Delegando" porque el gerente discute el problema con el subordinado hasta que logran un acuerdo sobre la definición del mismo y seguidamente el proceso de la correspondiente toma de decisión es totalmente delegado al subordinado. Ahora es el subordinado el que tiene el control significativo para decidir cómo van a ser realizadas las diferentes tareas. El seguidor está ahora autorizado para "dirigir su propio espectáculo" porque tiene la habilidad para hacerlo y la confianza del líder que le permite al seguidor asumir toda la responsabilidad que se requiere para dirigir su propia conducta.

- 1.3.1.4. Dimensiones consideradas para la investigación.** Para el presente trabajo se consideró como dimensiones de liderazgo a los tipos, porque las formas de actuar del director son las formas o variedades de conducta que el director de una institución educativa despliega en cada momento de su administración el cual genera consecuencias deficientes, acertadas u óptimas en el clima organizacional de la institución:

- 1.-Líder autoritario.**-El líder autoritario se preocupa de imponer sus ideas y decisiones, evita y no reconoce las ideas de otros, las evita y las ignora. Para el líder autoritario no hay separación en los aspectos formales de la organización y personales.(Rosa Rosales Ortiz, 1997, 145)
  
- 2.-Líder ausente o laissez-faire (dejar hacer).**-Los líderes de este tipo están desconectados de su realidad y viven en su propio mundo, donde creen que hacen algo. Según las investigaciones este es el liderazgo menos efectivo.
  
- 3.-Líder Transaccional.**-Describe una interacción egoísta entre el líder y su seguidor en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades .Este tipo de liderazgo es más efectivo que el liderazgo laissez –faire, pero no llega ser el más óptimo.
  
- 4.-Líder Transformacional.**- El líder transformacional es aquel líder que apela a los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. (D. Fischman, 2005)
  
- 5.-Líder Democrático.**- Acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación del grupo y toma de decisiones. Este tipo de líder comparte planes con el grupo y ofrece múltiples funciones para la consideración del mismo. Incentiva a los miembros a trabajar libremente con otros y deja la división tareas al grupo.  

Un liderazgo democrático permite múltiples puntos de vista colaboración y participación a la vez mantiene el control y el rol del líder. (K. Lewin, 1939).

### **1.3.2. Clima Organizacional**

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los

individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Se considera como punto de introducción el estudio de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social.

Por tanto, no es de extrañar que en las investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el Clima Organizacional aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona.

Los orígenes de la preocupación por el Clima Organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Dessler (1997: 142) plantea que “esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral”.

Por otro lado, el clima laboral se ve influida por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen. Las variables que se pueden considerar como intervinientes en el clima laboral evidentemente, son muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más importantes referidas por algunos autores del comportamiento organizacional.

Para Torrecilla (2005: 84) las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

Todas estas variables configurarán el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Consideramos que es sumamente importante analizar la multiplicidad de variables que intervienen en la formación del clima organizacional en empresas privadas o públicas. Dependiendo de la forma cómo las variables se configuran entre sí, se determinarán los tipos de Climas Organizacionales.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus miembros (Chiavenato, 1993, p. 74).

Los factores que conforman el clima organizacional son: la naturaleza de la organización y la estructura, etapas de la vida de la organización, responsabilidad, riesgos, recompensas, características de las personas, valores, conflictos y motivación. (R. Ortiz, 1997)

Todo grupo espontáneamente en una organización se desenvuelve en un entorno constituido por la misma organización y por la sociedad en que

aquella está ubicada. Para Robbins (1999; 500), el clima de una organización "está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño".

Torrecilla (2005: 89) señala que "el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional se diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones".

Un concepto multidimensional implica que existen múltiples dimensiones o aspectos que deben considerarse en el análisis del Clima Organizacional. El autor arriba citado hace una distinción de conceptos importantes como: poder, toma de decisiones, autoestima o liderazgo, con el Clima Organizacional; pues considera que el término Clima Organizacional no es tan específico como aquellos, sino que se trata de un concepto más complejo, pues intervienen muchas variables en su formación y desarrollo.

Según Hall (1996: 216) el clima organizacional se define como "un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado".

En esta definición, Hall reconoce que los aspectos del ambiente laboral son percibidos directa e indirectamente por los empleados o trabajadores de una organización. Cabe resaltar que la percepción de los trabajadores es fundamental en la determinación del Clima Organizacional. Puede suceder que dos trabajadores perciben de diferente manera los aspectos relacionados al ambiente laboral aun cuando trabajan en el mismo ambiente organizacional.

Torrecilla (2005:103) define el Clima Organizacional, "a 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 que afectan a dicho trabajo”. Este autor, al igual que Hall, resalta la importancia de la percepción de los trabajadores en la definición de un determinado Clima Organizacional.

Koontz y Weihrich (1999:496) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras realizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”, el Clima Organizacional, si bien es proceso de percepción de los trabajadores sobre los distintos aspectos organizacionales; es cierto que una vez conformado un determinado medio, éste, influye en el comportamiento de los trabajadores.

#### **1.3.2.1. Características del clima organizacional**

Milkovich y Boucireau (1997:248) en su libro: “Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia” consideran que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se destacan las siguientes:

- A. Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- B. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- C. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros

de la organización con ésta.

- D. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- E. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

### **1.3.2.2. Dimensiones del clima organizacional**

Para la presente investigación tomaremos las siguientes dimensiones del clima organizacional, considerando que mientras no se de algunos de los aspectos mencionados la administración de una institución será caótica, por ello es necesario considerar los siguientes:

**1.-Comunicación.**-Es el grado en el cual el dirigente incentiva la comunicación dentro del área así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.

**2.-Toma de decisiones.**-Es el grado en el cual el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones así como también la forma en la cual este es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.

**3.-Trabajo en equipo.**- Es el grado en el cual el dirigente incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del área.

**4.-Ambiente de Trabajo.**-Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.

**5.-Motivación.**-Es la forma o los medios utilizados por el dirigente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.

**6.-Control o Supervisión.**- Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por ejercer el control así como también los medios y las formas utilizadas por este para ejercer dicho control. (I. Manchola, 2007)

**7.-Conflicto.**- El conflicto proviene de la palabra latina conflictus que significa chocar o choque. El conflicto puede conceptualizarse como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden entrar en choque.

El termino conflicto implica un tipo de enfrentamiento en el que cada una de las partes trata de ganar, donde existe una dinámica incompatible. (J. Tejada, 2000).

### **1.3.2.3. Factores que repercuten en el clima organizacional**

Entendemos bien el concepto de Clima Organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura

Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

A continuación me permito realizar una breve descripción de lo que es cada uno de ellos, sin entrar en detalles, de cómo lograrlos y/o sostenerlos.

**1. Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

**2. Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

**3. Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos "reclamamos" reconocimiento adicional.

**4. Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

2. **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

3. **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

4. **Estándares:** Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
  
5. **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
  
6. **identidad:** Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

#### **1.3.2.4. Funciones del clima organizacional**

Goncalves, Alexis. (2005:49) en su libro "Fundamentos del Clima organizacional", señala que el clima organizacional cumple diversas funciones. Estas funciones son las siguientes:

- > **Vinculación:** Lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- > **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando de! 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:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- > **Empuje:** Se refiere al 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:** El sentimiento 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.
- > **Conflicto:** El sentimiento 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; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- > **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, Procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- > **Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- > **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.



> **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado 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:** El grado en que los errores se traían en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

#### 1.3.2.5. Tipos de clima organizacional

A partir de diferentes configuraciones de variables, Rensis Likert (citado por Shein, E. 1996:352) llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

1. **Tipo Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
2. **Tipo Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

3. **Tipo Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

4. **Tipo Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Por otro lado, Brunet, L. (1999:159), en su libro “El clima de trabajo en las organizaciones”, afirma que los principales tipos de climas organizacionales son los siguientes:

1. **Clima Abierto.** El Clima Organizacional abierto se caracteriza por tener jefes que se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los trabajadores muestran una identidad elevada para con la organización, el jefe no obstruye las funciones y tareas de los trabajadores, existe un alto grado de Intimidad entre sus trabajadores, los trabajadores no se muestran reservados y no existe un gran énfasis en el rendimiento laboral.
2. **Clima Autónomo.** El Clima Organizacional autónomo se caracteriza por tener jefes que no se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los trabajadores muestran una identidad elevada para

con la organización, el jefe no obstruye las funciones y tareas de los trabajadores, existe un alto grado de intimidad entre sus trabajadores, los trabajadores se muestran muy reservados, no existe un gran énfasis en el rendimiento laboral.

3. **Clima Controlado.** El Clima Organizacional Controlado se caracteriza por tener trabajadores que muestran una identidad elevada hacia la organización, despreocupación débil, un alto énfasis en el rendimiento laboral, consideración débil por parte del jefe hacia los trabajadores, un empuje elevado hacia el desempeño, existe una actitud de reserva regular entre los trabajadores, obstrucción y un nivel débil de intimidad entre los trabajadores.
4. **Clima familiar.** El Clima Organizacional Familiar se caracteriza por tener jefes que se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los trabajadores muestran despreocupación débil entre ellos, una obstrucción débil, un alto grado de intimidad entre los trabajadores, una identidad regular hacia la organización, consideración alta por parte de los jefes hacia los subordinados, existe reserva débil entre las relaciones de los trabajadores.
5. **Clima Paternal.** El Clima Organizacional Paternal se caracteriza por tener jefes que se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los trabajadores muestran un alto énfasis en el rendimiento, una despreocupación débil por parte del jefe hacia los trabajadores, una intimidad débil entre los trabajadores, un empuje regular hacia el trabajo.
6. **Clima Cerrado.** Goncalvez, A. (2005) define este tipo de clima como aquel que "(...) se caracteriza por tener jefes que no se preocupan por sus subordinados (o colaboradores), los trabajadores muestran una alta despreocupación por la organización, los jefes obstruyen en las funciones de los trabajadores, no existe una buena intimidad entre

los miembros de la organización”.

### **1.3.2.6. Relación del clima laboral con otras variables organizacionales**

#### **- Motivación**

Kossen (1995:345) afirma que un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera a hacer algo.

El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es mucho más que darle un discurso a la persona o al grupo de ellas para indicarles que deben tener una actitud diferente ante cualquier circunstancia. Kossen (1995,349) define motivación como: “los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”.

Si la mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Ello, no significa que en una organización deba prevalecer la indiferencia hacia este aspecto de sus miembros. Las instituciones y las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación.

Ahora bien, muchas organizaciones en nuestro país intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados a sus empleados y trabajadores. El mejor método para mantener motivados a sus trabajadores es analizar juntos, en forma individual,

cuales son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados, indagar qué es lo que busca en ese momento de su vida, o sea qué es lo que los anima o los hace sentir mejor consigo mismos.

### **-Comunicación**

Con el correr de los años, muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Chester I. Barnard, citado por Koontz y Weihrich (1990:492) consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. Sin la comunicación en la actividad de un grupo, no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

Zúñiga (2003) conceptualizó a la Comunicación Organizacional, “como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”.

Es claro que no existe un sistema de comunicación que se aplique universalmente; por el contrario debe estructurarse de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Sin embargo, la comunicación es esencial para el funcionamiento de todas las empresas. Toda institución u organización, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, integración y la convivencia en el marco del clima

organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, (Sayazo, 2004).

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Además, como mencionan Ivancevich et al. (1996:509) la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

En la mayoría de empresas se presentan situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral. Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y lo bloquean todo intento de comunicación,

Más adelante, Sayazo (2004) menciona que la carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Por fortuna, las organizaciones humanas han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, propician la confrontación, truncan el dialogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

### **- Satisfacción Laboral**

El hecho de que un trabajador pueda desarrollarse como persona a través del propio trabajo y encontrarse satisfecho con la ocupación que desempeña viene siendo objeto de preocupación no sólo de los estudios del comportamiento, sino de los propios dirigentes.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución como tal, son indicadores de comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (Stoner et al. 1996:320).

Guillen y Guil (2000:166) agrupan las conceptualizaciones de satisfacción laboral de la siguiente manera:

- A. Como estado emocional. (León, 1985:98) la define como estado emocional, positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
  
- B. Como actitud generalizada ante el trabajo. (Peiró, 1984:84) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental. Aún, cuando muchos autores no realizan una vinculación concluyente entre el clima laboral y satisfacción en el trabajo, Fernández y Sánchez (1996:366) señalan que

la vinculación del clima organizacional y la satisfacción laboral, se correlacionan. En tanto, esta última arranca en gran medida de la valoración que la persona realiza del conjunto de características que describen los estímulos que configuran su contexto de trabajo, la primera se refiere a la descripción de! conjunto de características que percibe el individuo de su organización”, (Guillén y Guil, 2000:172).

- c. Por otro lado, Chiavenato (1995:172) indica que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables y desfavorables del trabajador.
  
- D. No obstante, todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, comunican, respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trabajo es indispensable como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración. Para concluir, Sayazo (2004) expresa que cuando el directivo empresarial se asume como un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección.

### **1.3.2.7 Cultura organizacional**

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.



Granel (1997) Define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas.

Chiavenato (1989) Presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Valle (1995) Establece que la cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las as unciones de éstas.

García &Dolan. (1997) Definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

Guedez (1998). La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.

Serna (1997). La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresas siempre que las personas actúan de acuerdo con lo que los demás esperan de ellas, su comportamiento es socialmente aceptado dentro de una cultura, la cual es conceptualizada por Robbins (1990), como "un sistema de significado común entre los miembros que distinguen a una organización de otras" (p 440)

### **1.3.2.8. Características de la Cultura Organizacional**

Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, se debe cambiar la respectiva cultura organizacional. La cultura organizacional presenta siete características que al ser fundidas revelan la esencia de la misma, dichas características se parafrasean de Robbins (1990), de la siguiente forma:

1. Autonomía individual para ejercer iniciativa en la organización
2. Estructura de las normas y reglas de una empresa
3. Apoyo de los miembros con la organización
4. Identidad de los miembros con la organización
5. Desempeño-premio
6. Tolerancia del conflicto en las relaciones de compañeros
7. Tolerancia del riesgo.

### **1.4. Formulación del problema.**

Una institución depende mucho del liderazgo de quienes lo dirigen, con mayor razón si es educativa dedicada a la formación de niños. Esta investigación busca demostrar como la actitud de liderazgo de un director se relaciona directamente con el clima organizacional.

#### **1.4.1. Problema general.**

¿En qué medida el liderazgo del personal directivo influye en el clima organizacional de la institución educativa 50900 Educandas - Cusco 2017?

#### **1.4.2. Problemas secundarios**

1. ¿Cuál es el nivel de liderazgo del personal directivo de la Institución Educativa 50900 Educandas - Cusco 2017?
2. ¿Cómo se encuentra el clima organizacional de la I. E Educandas 50900 – Cusco 2017?
3. ¿Cuáles son las actitudes de liderazgo del personal directivo que repercute en el clima organizacional de la I. E. 50900 Educandas – Cusco 2017?

#### **1.5. Justificación del estudio.**

La calidad educativa, está basado en varios pilares, uno de estos es un nivel organizacional adecuado para conseguir que exista un clima de tranquilidad y armonía dentro de una institución educativa, que permita que los docentes se dediquen a mejorar su desempeño profesional en pro de la educación adecuada para los alumnos de la institución educativa 50900 Educandas – Cusco 2017. Podemos identificar tres aspectos que justifica esta investigación:

##### **1.5.1. Justificación Científica.**

Científicamente el problema trasciende de las corrientes pedagógicas contemporáneas a través del conocimiento epistemológico para comprender la evolución de las relaciones interpersonales de una I. E.

Siguiendo la línea argumentativa; el filósofo Kant señala que el conocimiento y la realidad es una construcción personal de pensamiento y actitud por ende una

construcción social y al ser las relaciones humanas y el liderazgo resultado del conocimiento son también construcciones sociales.

### **1.5.2. Justificación Pedagógica**

Considerando que la Gestión con adecuado liderazgo es indesligable de la Administración educacional, es sumamente valuable reconocer las habilidades y aptitudes del gestor, así mismo reconociendo las limitaciones de este, las cuales se verán reflejadas en impedimentos al afrontar los retos de la función directiva propiciando así un promedio bajo de rendimiento laboral, teniendo en cuenta que el rol directivo del gestor es generar un mejor ambiente de afecto, apoyo y orientación, justificándose de esta manera su tarea administrativa, académica, pedagógica y directiva.

### **1.5.3. Justificación legal.**

Según la ley legal, se toma en cuenta el N° 28044 de la Ley general de la Educación y su modificatoria N° 28123, en el cual precisa pautas principales de la educación peruana y promueve un servicio educativo de calidad. Tomando como referencia lo mencionado el clima organizacional se encuentra en el Artículo 2º, donde señala que la educación es un proceso a largo plazo que se desarrolla en todo ámbito y que forma parte fundamental del desarrollo personal y social.

También, en el capítulo III artículo 25, señala que el proceso de enseñanza se da dentro y fuera de las instituciones educativas en un marco de respeto y tolerancia los cuales propician nuevos conocimientos.

La importancia de la Educación Básica Regular (EBR) se puede ver reflejada en la Ley N° 28988, la cual se declara como un servicio indispensable.

Además, en el Decreto Supremo N° 008-2006-ED se aprueba las horas efectivas de trabajo para contribuir a las metas trazadas.

El D. S. N° 018-2007-ED y su reglamento de Ley N° 28740, regula la calidad educativa a través de la evaluación, acreditación y certificación nacional

## **1.6. Hipótesis.**

### **1.6.1. Hipótesis general.**

Liderazgo del personal directivo se relaciona directamente con el clima organizacional de la I. E 50900 Educandas Cusco – 2017.

### **1.6.2. Hipótesis específicas.**

1. El grado de prevalencia de liderazgo del personal directivo es deficiente en la Institución Educativa 50900 Educandas Cusco – 2017.
2. El desarrollo del clima organizacional en la I. E. 50900 Educandas - Cusco 2017 es baja.
3. La relación es directa en los niveles de liderazgo del personal directivo y los niveles de clima organizacional en la I. E 50900 Educandas - Cusco 2017.

## **1.7. Objetivos.**

### **1.7.1. Objetivo general.**

Determinar la medida que influye el liderazgo del personal directivo en el clima organizacional de la I. E. 50900 Educandas Cusco – 2017

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

1.- Determinar el nivel de prevalencia de liderazgo directivo en la institución educativa 50900 Educandas Cusco - 2017.

2.- Determinar los niveles de desarrollo del Clima Organizacional de la institución educativa 50900 Educandas Cusco 2017.

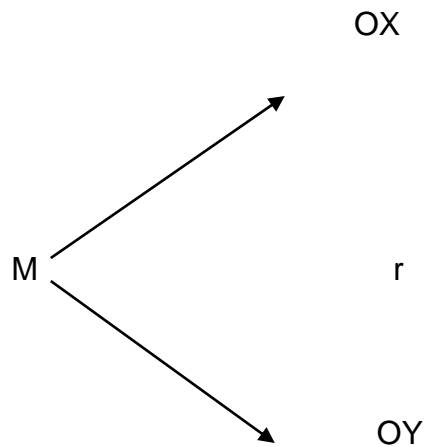
3.- Medir el vínculo existente de las dimensiones de liderazgo del personal directivo con el clima organizacional de la I.E 50900 Educandas -Cusco 2017.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación.

#### 2.1.1. Diseño

El diseño a utilizar es una investigación no experimental por lo que es descriptivo correlacional la cual determinara la relación existente de las variables de estudio con los instrumentos previstos lo que permitirá comprobar la hipótesis. Lo sintetizamos así:



Donde:

M : Muestra de estudio

Ox : V.E 1. Liderazgo del personal directivo.

Oy : V. E 2. Clima organizacional.

r : Relación de ambas variables de estudio

#### 2.1.2. Metodología.

En esta investigación se utilizó el enfoque cuantitativo por su facilidad para medir las variables estudiadas y poder hacer generalizaciones.

Según Hernández, Fernández y Sampieri (2010) las investigaciones que se basan en fenómenos de la realidad se utilizan para lograr resultados que acrediten lo investigado de acuerdo a las circunstancias y el tiempo, por ello esta investigación tendrá como base la observación de dichos fenómenos.

En base a lo dicho anteriormente la investigación se fundamentó en el método científico que utiliza como procesos lógicos la inducción y la deducción.

### **2.1.3. Tipo de estudio.**

Se utilizó el tipo Descriptivo –Correlacional porque describiremos los diferentes fenómenos que estamos observando referente al liderazgo y el clima organizacional.

## **2.2. Variables, Operacionalización.**

### **2.2.1. Variables.**

V 1: Liderazgo del personal directivo

V 2: Clima organizacional

### **2.2.2. Operacionalización de variables**

#### **DEFINICION CONCEPTUAL**

#### **V 1: LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO**

Son cualidades que posee una persona para influir en otras de manera positiva y horizontal con la misión de lograr un trabajo conjunto para el beneficio común.

#### **Dimensiones:**

1. **Autoritario.** Es una persona que impone sus criterios sin importar la opinión de los demás.



2. **Ausente o Laissez Faire.** Son las personas que están fuera de la realidad y son de liderazgo menos eficaz..
3. **Transaccional.** Este tipo de liderazgo no es propiamente optimo por cuanto cada quien se preocupa por sí mismo; podríamos decir que son egoístas.
4. **Transformacional.** Fischman, D(2005) en su libro Líder Transformador nos dice que un líder es aquel que actúa con todos los valores éticos y morales en todo lugar y espacio
5. **Democrático.** Comparte y acepta las ideas de los demás, delega funciones; también estimula a los trabajadores con diferentes incentivos que finalmente beneficiara a todos los miembros del equipo; pero siempre manteniéndose en el rol de líder. Lewin K (1939) Líder democrático

## V 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

Son las condiciones que existen en un ambiente laboral las cuales hacen posible los objetivos trazados.

### Dimensiones:

1. **Comunicación.** Viene a ser una propuesta fundamental; también; toma sentido el mensaje emitido pudiendo ser positivo o negativo.
2. **Toma de decisiones.** Cuando la persona responsable tiene mentalizado el esquema de toma de decisiones; también la participación de los miembros de su equipo.
3. **Trabajo en equipo.** El dirigente motiva al equipo de trabajo al compromiso y participación eficaz.
4. **Ambiente de trabajo.** Es cuando el líder está pendiente de que los miembros de su equipo encuentren confianza y satisfacción laboral en el trabajo a realizar.
5. **Motivación.** El líder utiliza diferentes mecanismos para lograr los objetivos trazados.

6. **Control o supervisión.** El dirigente se preocupa por encontrar formas y mecanismos de control para mantener al personal bajo su supervisión.
7. **Conflictos.** Proviene del latín conflictus que significa chocar, es decir como las ideas, actitudes y opiniones pueden entrar en choque. También se describe como el enfrentamiento en el cual no existe una dinámica compatible entre los actores.

### **2.2.3. Definición Operacional**

#### **VARIABLE DE ESTUDIO 1. LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO.**

La definición operacional del liderazgo del director se obtiene de la medición con cada uno de sus indicadores.

#### **Dimensión 1: Líder Autoritario**

##### **Indicadores.**

- Controla el desempeño docente para evitar falencias.
- Es responsabilidades en la toma de decisiones.
- Asume posición de control y fuerza.

#### **Dimensión 2: Líder Ausente o Laissez Faire**

##### **Indicadores**

- Delega funciones en distintas responsabilidades.
- No tiene iniciativa para tomar de decisiones.
- Tiene control mínimo en el personal que labora en la institución

#### **Dimensión 3: Líder Transaccional**

##### **Indicadores**

- Hace cumplir y cumple los acuerdos y/o reglamento interno de la I.E
- El esfuerzo y nivel de rendimiento escolar, será recompensado.
- Conoce estrategias de gestión institucional.

#### **Dimensión 4. Líder transformacional**

##### **Indicadores**

- Hace uso adecuadamente de los recursos económicos institucionales.
- Se preocupa por asistir a eventos de gestión educativa.
- Imparte los nuevos conocimientos adquiridos.

#### **Dimensión 5. Líder Democrático**

##### **Indicadores**

- Maneja cuidadosamente las relaciones interpersonales
- Incentiva la participación activa en los maestros.
- Asigna tareas a equipos de trabajo.

### **VARIABLE DE ESTUDIO 2: CLIMA ORGANIZACIONAL**

Son todas aquellas actividades y prácticas inherentes al trabajo que realiza el maestro dentro y fuera del aula y que influyen en el clima organizacional de una Institución Educativa.

#### **Dimensión 1. Comunicación**

##### **Indicadores**

- Incrementa su capacidad de relacionarse con los demás
- Se comunicarse de manera pertinente.

- La comunicación es vertical y horizontal.

## **Dimensión 2. Toma de decisiones.**

### **Indicadores**

- Tiene ética en su actividad laboral.
- Incentiva la participación para el logro de las metas.
- Es firme en asuntos puntuales.

## **Dimensión 3. Trabajo en equipo.**

### **Indicadores**

- Fomenta espacios para el equipo de trabajo.
- Los miembros de la educación son comprometidos.
- Las ideas de los demás son tomadas en cuenta.

## **Dimensión 4. Ambiente de trabajo**

### **Indicadores**

- Sostiene un equilibrio de confianza entre los miembros educativos.
- Fabrica un espacio adecuado libre de peligro.
- Tiene sentido del humor y es creativo.

## **Dimensión 5. Motivación**

### **Indicadores**

- Orienta de manera eficiente la tarea educativa
- Hace reflexionar en las normas convencionales de realizar las cosas.
- Propicia diferentes enfoques en situaciones problemáticas.

## **Dimensión 6. Control o supervisión**

### **Indicadores**

- Conoce y maneja los recursos o medios de monitoreo-
- Observa los niveles de desempeño docente
- Conoce estrategias de gestión y gerencia institucional.

## **Dimensión 7. Conflicto**

### **Indicadores**

- Para solucionar conflictos incentiva el razonamiento
- Promueve la necesidad de salir airosos ante un problema.
- Sugiere alternativas de solución ante problemas de la I. E.

## **2.3. Población y muestra.**

### **2.3.1. Población.**

Esta Institución Educativa 50900 “Educandas” Cusco tiene 2 niveles: primaria: Cuenta con 8 secciones de 1 a 6° grado y un total de 252 alumnas entre 6 y 12 años de edad; en el nivel secundario de 1° a 5° año con 35 secciones respectivamente con un total de 1053 alumnas; así mismo cuenta con 69 docentes.

### **2.3.2. Muestra.**

Se tomó como muestra a 20 docentes el cual representa el 29 % del total de la población de la Institución Educativa 50900 Educandas – Cusco 2017. El tipo de muestra que se utilizó fue la no probabilística por conveniencia

### **POBLACIÓN DE MUESTRA**

Nº	Docentes	DOCENTES		%	TOTAL
		V	M		
01	Primaria	-	4	6 %	04
02	Secundaria	06	10	23 %	16
TOTAL		06	14	29 %	20

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

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

##### **Técnica: Encuesta.**

Se empleó la técnica de la encuesta, consistente en obtener información sobre el liderazgo del personal directivo en relación con el clima organizacional de dicha I.E

##### **Instrumentos. Cuestionario.**

El instrumento utilizado fue el cuestionario que estuvo elaborado a partir de un conjunto de ítems respecto a las variables de estudio a medir con preguntas y alternativa múltiple de la siguiente manera: del 1 al 30 correspondiente a la v.1 y del 31 al 72 a la v.2

#### **2.5. Métodos de análisis de datos.**

Este estudio será realizada de acuerdo a los datos obtenidos las cuales se organizaran estadísticamente utilizando: tablas de frecuencia, diagramas, gráficos estadísticos, etc. El procesamiento se realizara por dimensiones de cada variable.

#### **2.6. Aspectos éticos.**

En primer lugar para este trabajo de investigación considere las normas internacionales APA en toda su dimensión; así mismo seguí la estructura del trabajo de investigación para mantener el orden y coherencia de acuerdo a las nuevas normas universitarias; finalmente solicite el permiso y autorización

respectiva de la Institución Educativa investigada para la aplicación de los instrumentos.

### III. RESULTADOS.

#### 3.1. Descripción.

Luego de aplicar un baremo de ítems para las variables de estudio; la cual consta de 72 interrogantes, del 1 al 30 hacen referencia al liderazgo del personal directivo y del 31 al 72 referidas al clima organizacional; y para identificar las escalas pertinentes se estructuró y se procedió así:

1. asumimos que todas las alternativas fueran contestadas como Nunca, entonces el resultado sería 0 y en el caso respondieran todos Siempre; el puntaje máximo sería 120: de allí se crea:

$$P. \text{ M\u00ednimo} = 0$$

$$P. \text{ M\u00e1ximo} = 120$$

2. La medida del rango se establece así:

$$R = P. \text{ m\u00e1ximo} - P. \text{ m\u00ednimo} = 120 - 0 = 120$$

3. Las categor\u00edas de las variables, se establece en 4.

4. Amplitud o ancho de intervalo se establece así:

$$\text{Amplitud} = \text{Rango} / \text{N}^\circ \text{ de categor\u00edas} = 120 / 4 = 30$$

En consecuencia Los nuevos valores de escalas para la variable competencias gerenciales será:

<b>Variable</b>	<b>Categorías</b>	<b>Rangos</b>
<b>Liderazgo del personal directivo</b>	Baja	0 – 30
	Adecuada	31 – 60
	Alta	61 – 90
	Muy alta	91 – 120

Y como clima organizacional consta también de 42 preguntas, por consiguiente tendrá la misma escala valorativa:

<b>Variable</b>	<b>Categorías</b>	<b>Rangos</b>
<b>Clima Organizacional</b>	Malo	0 – 42
	Regular	43 – 84
	Bueno	85 – 126
	Muy bueno	127 – 168

### **3.2. Resultados de la variable liderazgo del personal directivo.**

Para la calificación de resultados según los instrumentos de recolección de datos de la variable liderazgo del personal directivo, se emplearon los criterios:



**Tabla N° 01**

Puntuación y Valoración del rango de la Variable Liderazgo del personal directivo

<b>VARIABLE: DIMENSIÓN</b>	<b>P</b>	<b>V</b>	<b>P</b>	<b>V</b>	<b>P</b>	<b>V</b>	<b>P</b>	<b>V</b>
<b>D1:</b> Autoritario	0 – 6	Baja	7 – 12	Adecuada	13 – 18	Alta	19 – 24	Muy alta
<b>D2:</b> Democrático	0 – 6	Baja	7 – 12	Adecuada	13 – 18	Alta	19 – 24	Muy alta
<b>D3:</b> Ausente	0 – 6	Baja	7 – 12	Adecuada	13 – 18	Alta	19 – 24	Muy alta
<b>D4:</b> Transaccional	0 – 6	Baja	7 – 12	Adecuada	13 – 18	Alta	19 – 24	Muy alta
<b>D5:</b> Transformador	0 – 6	Baja	7 – 12	Adecuada	13 – 18	Alta	19 – 24	Muy alta
<b>LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO</b>	0 – 30	Baja	31 – 60	Adecuada	61 – 90	Alta	91 – 120	Muy alta

**Dónde:** P = PUNTAJE y V = VALORACIÓN

**Tabla N° 02**

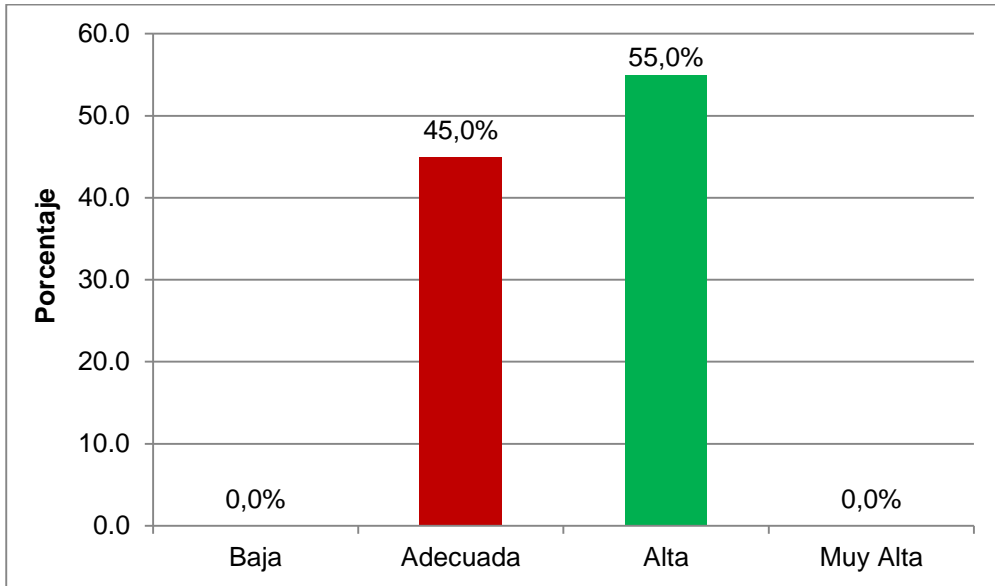
Liderazgo del personal directivo

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Baja	0	0,0%	0,0%
Adecuada	9	45,0%	45,0%
Alta	11	55,0%	100,0%
Muy alta	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 01**

Liderazgo del personal directivo



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

### **Interpretación y análisis.**

El liderazgo directivo se encuentra en la categoría alta con un 55.0% (ver Tabla 2 y Gráfico 1) lo que significa que el personal directivo demuestra un liderazgo eficaz en su institución educativa es decir influyen significativamente ante los docentes incentivando al trabajo con entusiasmo por objetivos comunes.

### **3.2.1. Dimensiones de la Variable Liderazgo del Personal Directivo**

#### **a) Dimensión Liderazgo Autoritario.**

**Tabla N° 03**

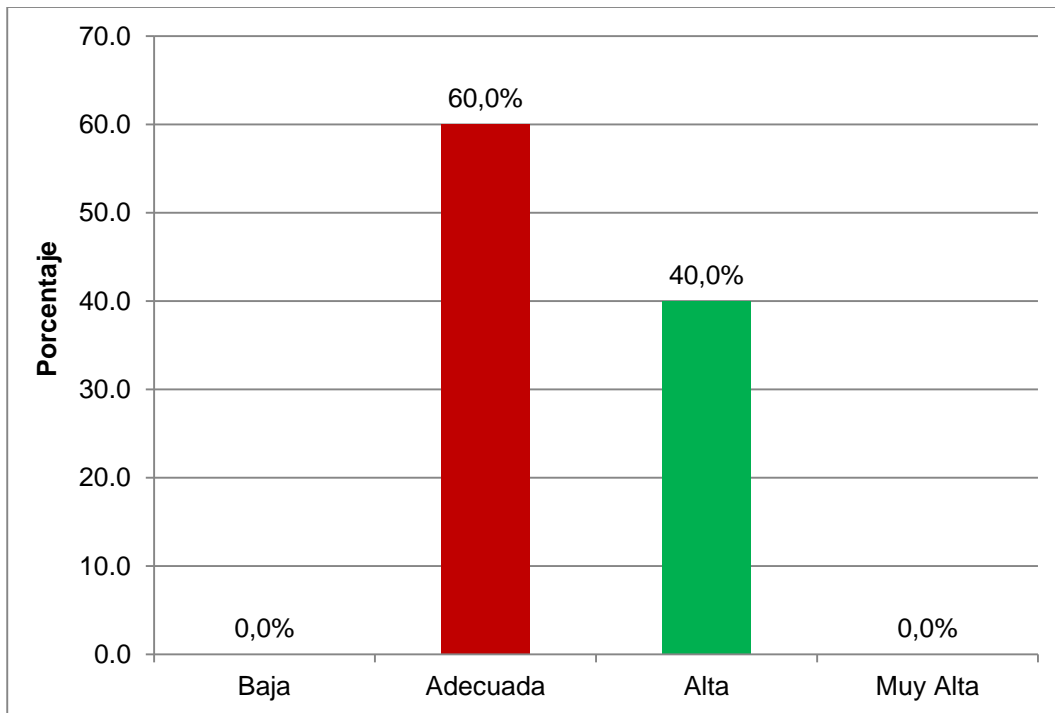
Liderazgo Autoritario.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Baja	0	0,0%	0,0%
Adecuada	12	60,0%	60,0%
Alta	8	40,0%	100,0%
Muy Alta	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 02**

Liderazgo Autoritario.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

### **Interpretación y análisis.**

El liderazgo del personal directivo en su dimensión autoritario, se encuentra en la categoría adecuada con un 60.0% (Ver Tabla 3 y Grafico 2); es decir que el personal directivo de la institución educativa, casi siempre determina sus responsabilidades de manera conjunta y por tanto las decisiones y las órdenes se dan de manera consensuada.

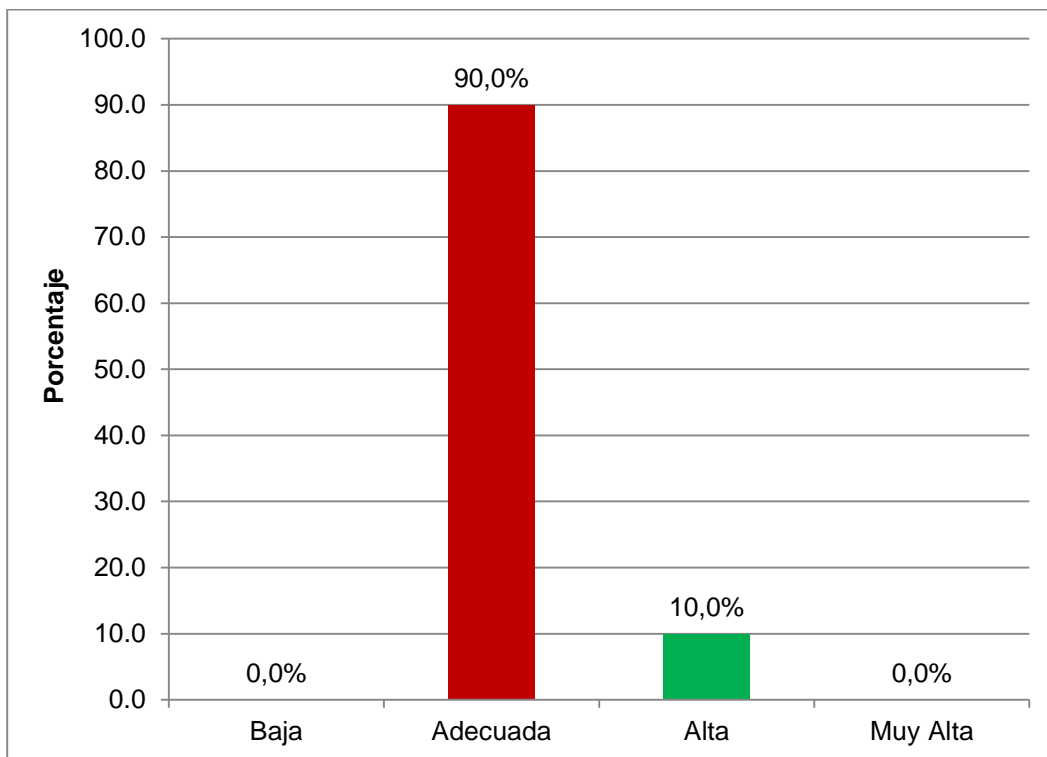
### **b) Dimensión Liderazgo Democrático.**

**Tabla N° 04**  
Liderazgo Democrático.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Baja	0	0,0%	0,0%
Adecuada	18	90,0%	90,0%
Alta	2	10,0%	100,0%
Muy alta	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 03**  
Liderazgo Democrático.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Interpretación y análisis.**

El gráfico y tabla muestra que el liderazgo del personal directivo en su dimensión democrático, se encuentra en la categoría adecuada con un 90%; lo que indica que los directivos de la institución educativa toman en cuenta la participación de las docentes aceptando sus ideas y las críticas que puedan llevar en post de mejorar; creando un ambiente de confianza entre la comunidad educativa.

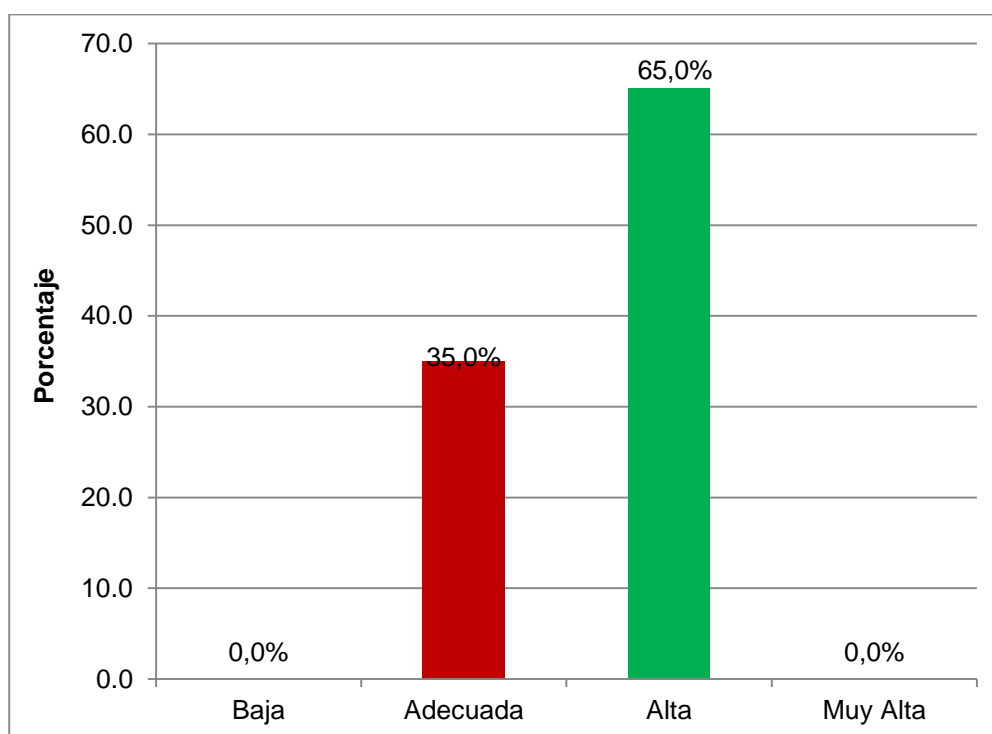
**c) Dimensión Liderazgo Ausente.**

**Tabla N° 05**  
Liderazgo Ausente.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Baja	0	0,0%	0,0%
Adecuada	7	35,0%	35,0%
Alta	13	65,0%	100,0%
Muy alta	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 04**  
Liderazgo Ausente.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

### Interpretación y análisis.

El gráfico y tabla muestra que el liderazgo del personal directivo en su dimensión ausente, se encuentra en la categoría alta con un 65.0%, lo que se traduce que el modelo del líder representa un comportamiento pasivo, es decir, que los maestros asumen responsabilidades sin la intervención del personal directivo; caso contrario, solo cuando el maestro solicite la ayuda, el líder podrá intervenir.

#### d) Dimensión Liderazgo Transaccional.

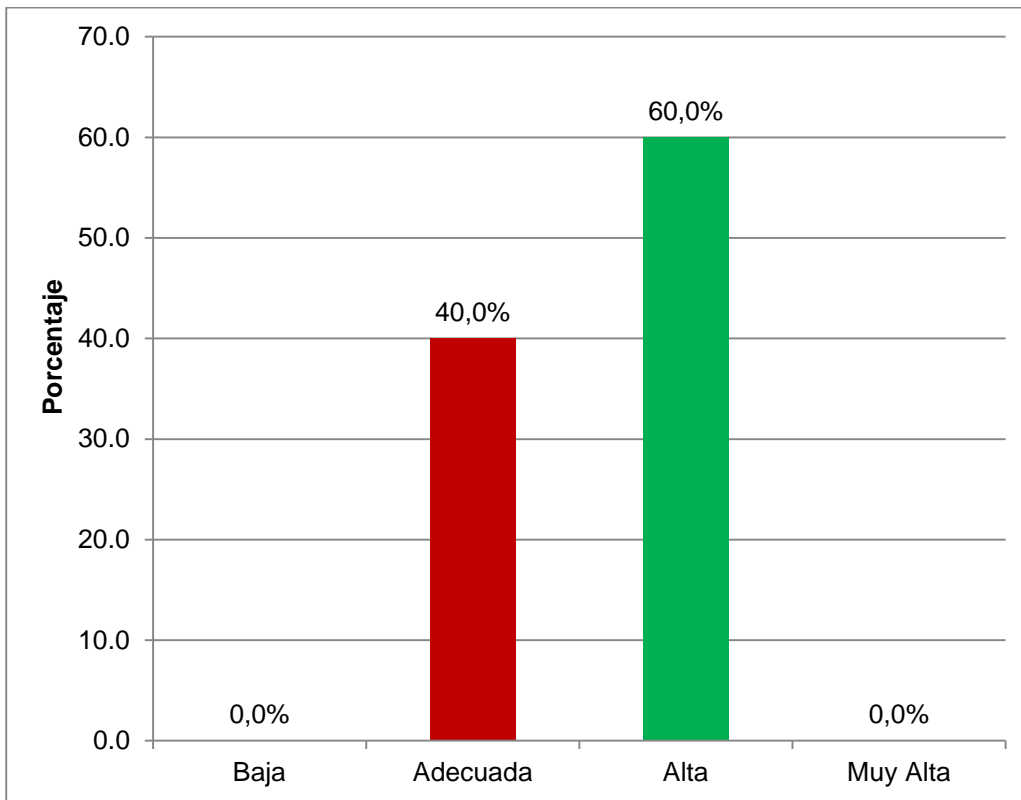
**Tabla N° 06**

Liderazgo Transaccional.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Baja	0	0,0%	0,0%
Adecuada	8	40,0%	40,0%
Alta	12	60,0%	100,0%
Muy alta	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 05**  
Liderazgo Transaccional.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

### **Interpretación y análisis.**

El liderazgo del personal directivo en su dimensión transaccional, se encuentra en la categoría alta con un 60.0% (ver Tabla 6 y Grafico 5), es decir que los directivos se basan en las recompensas cuando las docentes cumplen sus tareas a los niveles especificados, asumiendo que éstas están motivadas por sí mismas para realizar sus tareas y necesitan estructuras óptimas para demostrar un buen desempeño laboral.



e) Dimensión Liderazgo Transformador.

**Tabla N° 07**

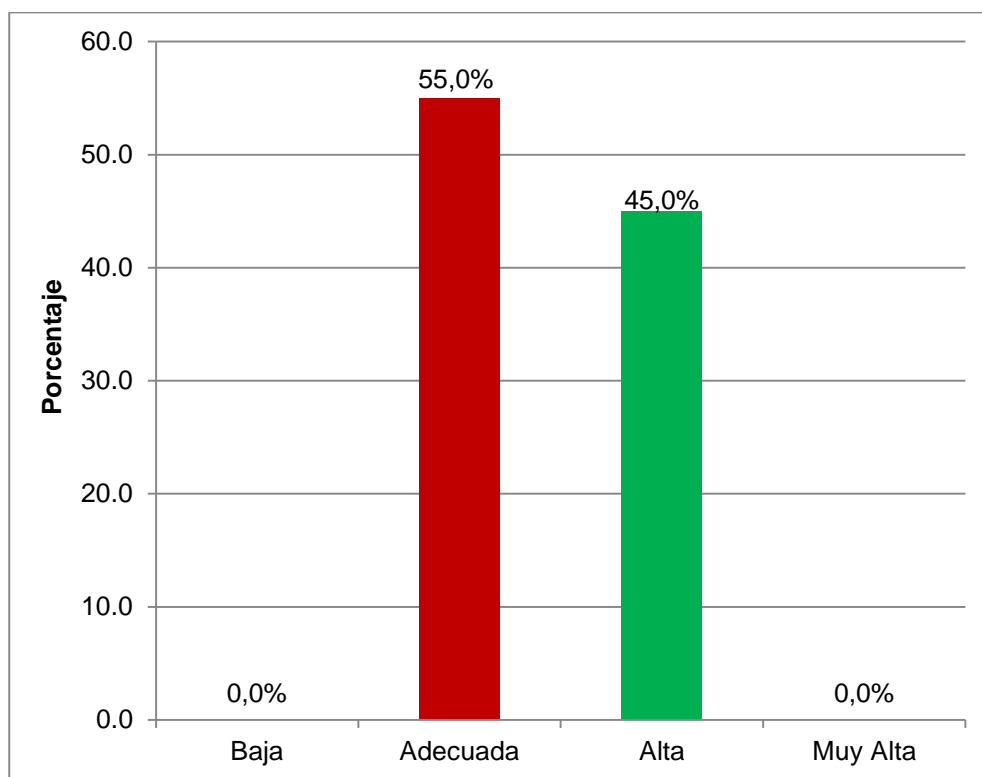
Liderazgo Transformador.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Baja	0	0,0%	0,0%
Adecuada	11	55,0%	55,0%
Alta	9	45,0%	100,0%
Muy Alta	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 06**

Liderazgo Transformador.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

### Interpretación y análisis.

El liderazgo del personal directivo en su dimensión transformador, se encuentra en la categoría adecuada con un 55.0% (ver Tabla 7 y Gráfico 6), lo que significa que los directivos fomentan el cambio y la creatividad en su personal docente, además que estos influyen, dirigen y guían en la búsqueda del éxito para lograr la consecución de sus objetivos planteados a nivel institucional.

### 3.3. Resultados de la variable clima organizacional.

En la Tabla 8 se muestra la calificación de resultados según los instrumentos de recolección de datos de la variable clima organizacional para lo cual se emplearon los siguientes criterios:

**Tabla N° 08**

Rango de Valoración y Puntuaciones para la Variable Clima Organizacional

VARIABLE / DIMENSIÓN	P	V	P	V	P	V	P	V
D1: Comunicación	0 – 6	Malo	7 – 12	Regular	13 – 18	Bueno	19 – 24	Muy bueno
D2: Toma de decisiones	0 – 6	Malo	7 – 12	Regular	13 – 18	Bueno	19 – 24	Muy bueno
D3: Trabajo en equipo	0 – 6	Malo	7 – 12	Regular	13 – 18	Bueno	19 – 24	Muy bueno
D4: Ambiente de trabajo	0 – 6	Malo	7 – 12	Regular	13 – 18	Bueno	19 – 24	Muy bueno
D5: Motivación	0 – 6	Malo	7 – 12	Regular	13 – 18	Bueno	19 – 24	Muy bueno
D6: Control o supervisión del trabajo	0 – 6	Malo	7 – 12	Regular	13 – 18	Bueno	19 – 24	Muy bueno
D7: Conflicto	0 – 6	Malo	7 – 12	Regular	13 – 18	Bueno	19 – 24	Muy bueno
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	0 – 42	Malo	43 – 84	Regular	85 – 126	Bueno	127 – 168	Muy bueno

**Dónde:** P = PUNTAJE y V = VALORACIÓN

**Tabla N° 09**

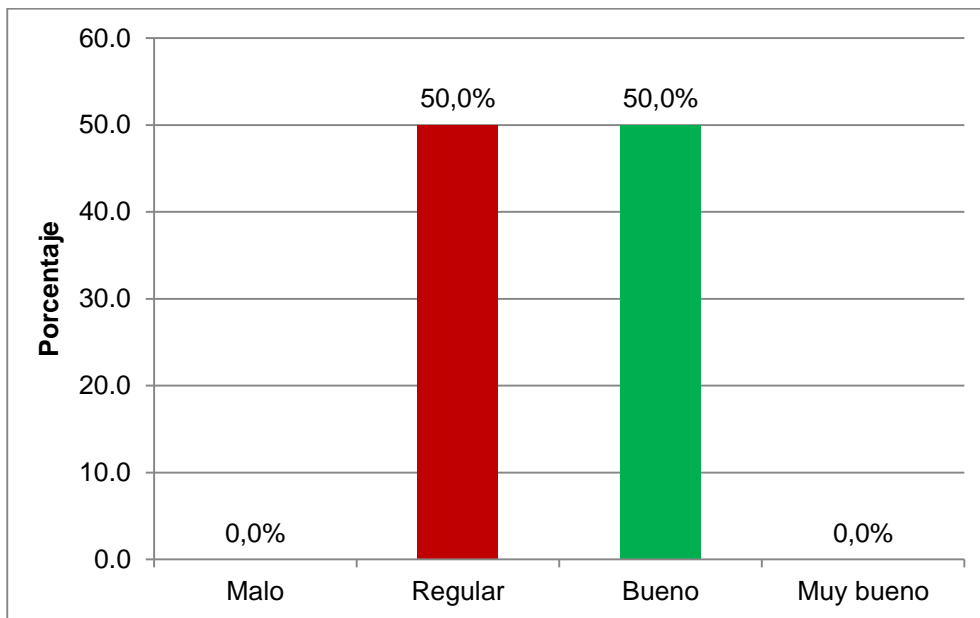
Clima organizacional.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Malo	0	0,0%	0,0%
Regular	10	50,0%	50,0%
Bueno	10	50,0%	100,0%
Muy bueno	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 07**

Clima organizacional.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

## Interpretación y análisis.

En el gráfico y tabla presentada se observa que el clima organizacional está ubicada en la categoría regular y buena con un 50.0%, lo que se traduce en que a nivel institucional las relaciones que se llevan a cabo entre las docentes constituye un ambiente adecuado en donde desarrollan sus actividades de manera positiva, buscando un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un buen desempeño laboral.

### 3.3.1. Dimensiones de la variable clima organizacional.

#### a) Dimensión Comunicación.

**Tabla N° 10**

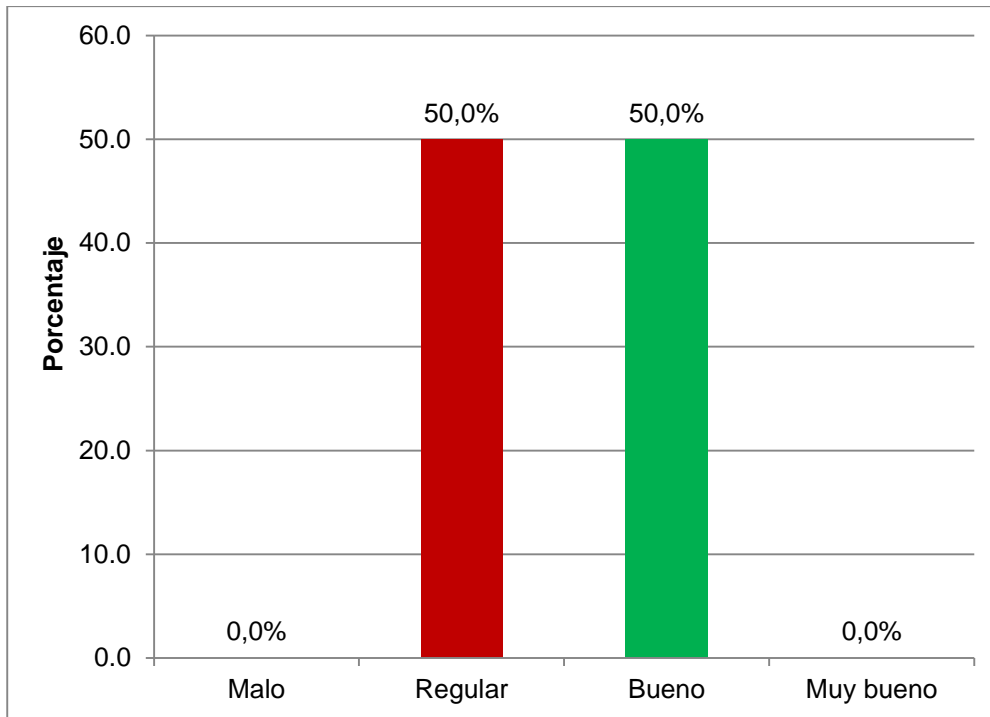
Dimensión Comunicación.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Malo	0	0,0%	0,0%
Regular	10	50,0%	50,0%
Bueno	10	50,0%	100,0%
Muy bueno	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 08**

### Dimensión Comunicación.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

#### **Interpretación y análisis.**

El clima organizacional en su dimensión comunicación, se ubica en la categoría regular y buena con 50.0% (ver Tabla 10 y Gráfico 8), lo que se traduce en que el personal directivo de la institución educativa, poseen una comunicación en base a la autoafirmación personal y grupal, ya que a través de ella intercambian opiniones y sentimientos con las docentes

**b) Dimensión Toma de decisiones.**

**Tabla N° 11**

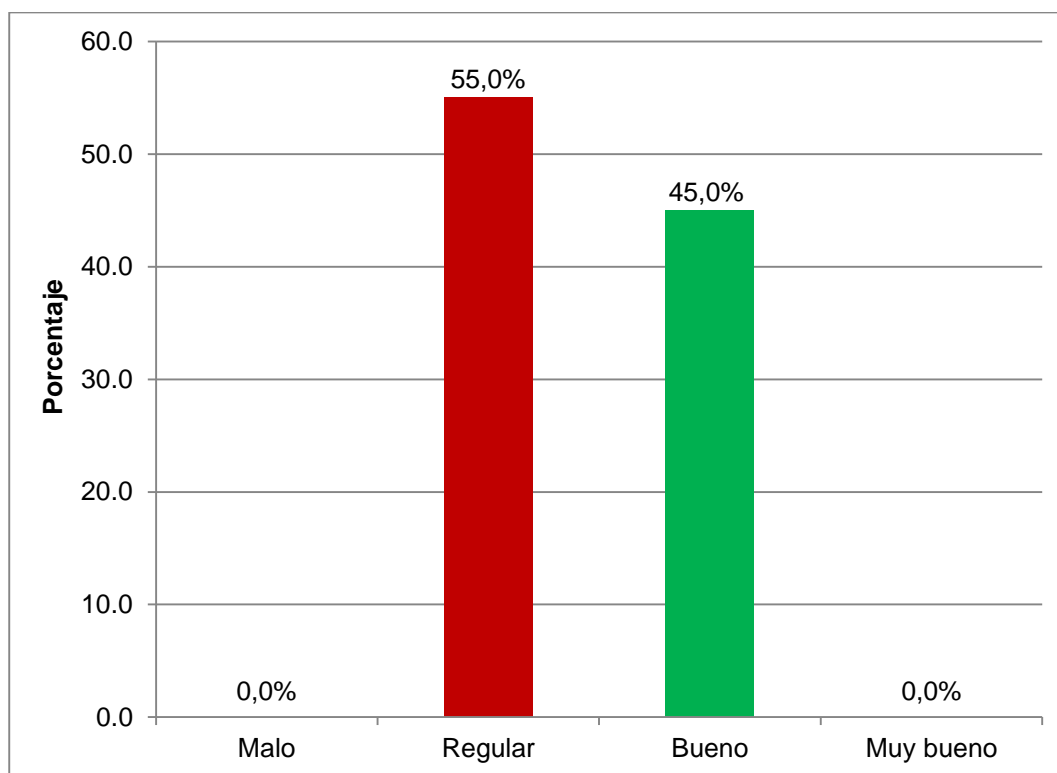
Dimensión toma de decisiones.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Malo	0	0,0%	0,0%
Regular	11	55,0%	55,0%
Bueno	9	45,0%	100,0%
Muy bueno	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 09**

Dimensión toma de decisiones.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

### **Interpretación y análisis.**

El clima organizacional en su dimensión toma de decisiones, se encuentra en la categoría regular con un 55.0% (ver Tabla 11 y Grafico 9); es decir, que los directivos de la institución educativa toman las decisiones evaluando las diferentes opciones y consecuencias de cada decisión dentro de un proceso reflexivo.

### **c) Dimensión Trabajo en equipo.**

**Tabla N° 12**

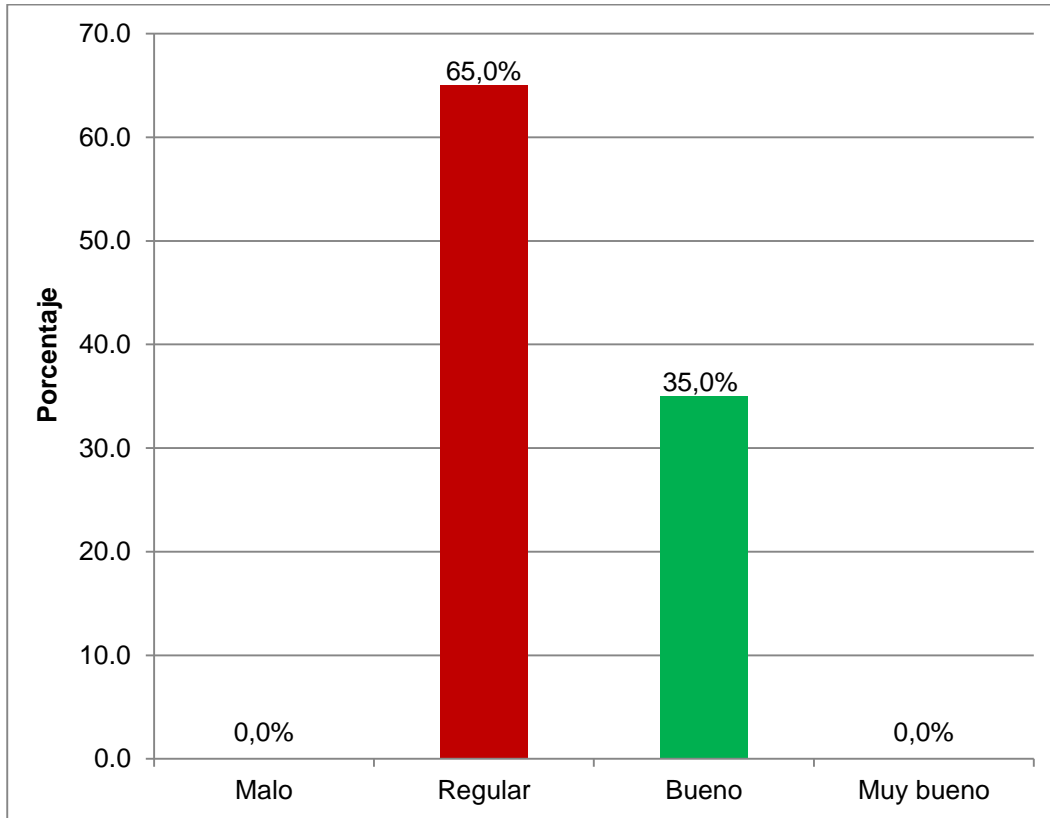
Dimensión trabajo en equipo.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Malo	0	0,0%	0,0%
Regular	13	65,0%	65,0%
Bueno	7	35,0%	100,0%
Muy bueno	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

### Gráfico N° 10

Dimensión trabajo en equipo.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

#### **Interpretación y análisis.**

El clima organizacional en su dimensión trabajo en equipo, se ubica en la categoría regular con un 65.0% (Ver Tabla 12 y Grafico 10), lo que representa que los directivos de la institución educativa realizan en conjunto el trabajo con la finalidad de lograr los objetivos planteados de manera adecuada y pertinente.



**d) Dimensión Ambiente de trabajo.**

**Tabla N° 13**

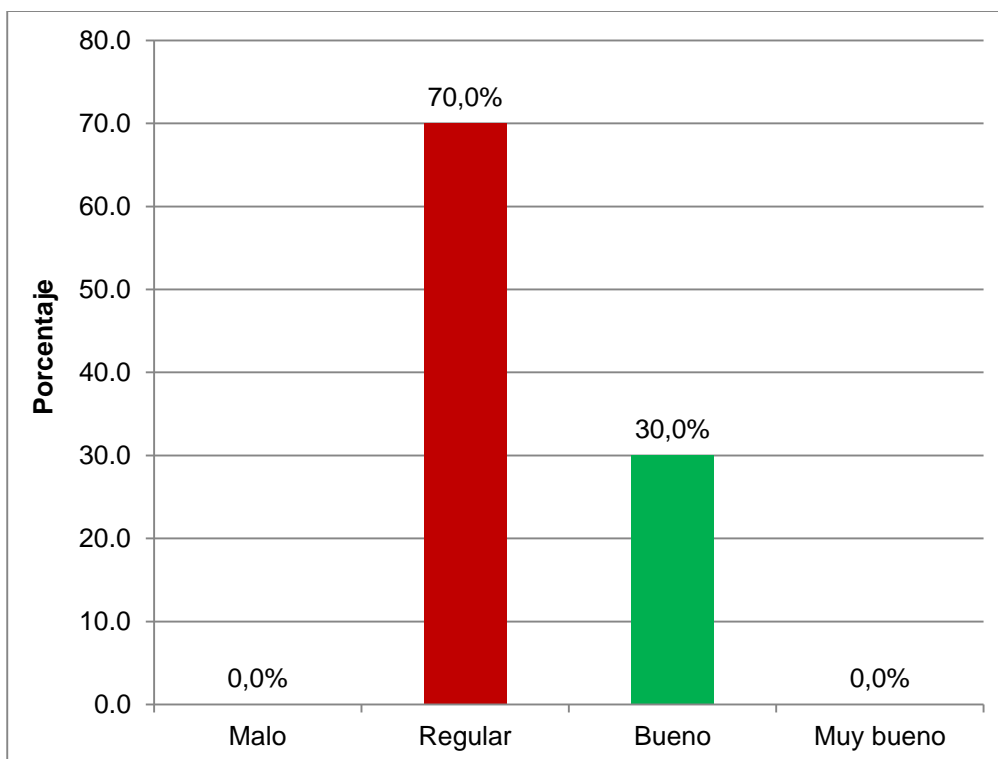
Dimensión ambiente de trabajo.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Malo	0	0,0%	0,0%
Regular	14	70,0%	70,0%
Bueno	6	30,0%	100,0%
Muy bueno	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 11**

Dimensión ambiente de trabajo.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

### **Interpretación y análisis.**

En el gráfico y tabla presentado se observa que el clima organizacional en su dimensión ambiente de trabajo, se encuentra en la categoría regular con un 70.0%, es decir que el personal directivo de la institución educativa, el clima laboral no se desarrolla de manera óptima en sus condiciones físicas, técnicas, humanas y ambientales en que las docentes lleven a cabo sus funciones para demostrar un buen desempeño laboral óptimo.

### **e) Dimensión Motivación.**

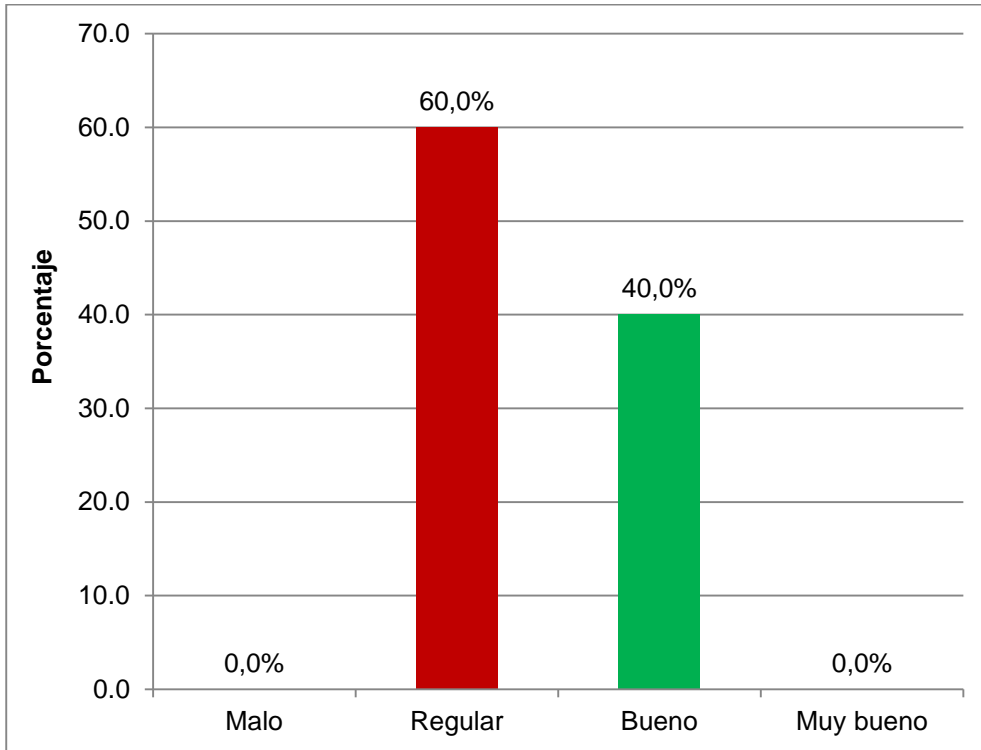
**Tabla N° 14**

Dimensión motivación.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Malo	0	0,0%	0,0%
Regular	12	60,0%	60,0%
Bueno	8	40,0%	100,0%
Muy bueno	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 12**  
Dimensión motivación.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Interpretación y análisis.**

El clima organizacional en su dimensión motivación, se ubica en la categoría regular con un 60.0% (Ver Tabla 14 y Gráfico 12), lo que representa que la motivación sirve para conocer las causas que desencadenan el comportamiento y acciones del personal directivo frente a los docentes de la institución educativa.

f) **Dimensión Control o supervisión del trabajo.**

**Tabla N° 15**

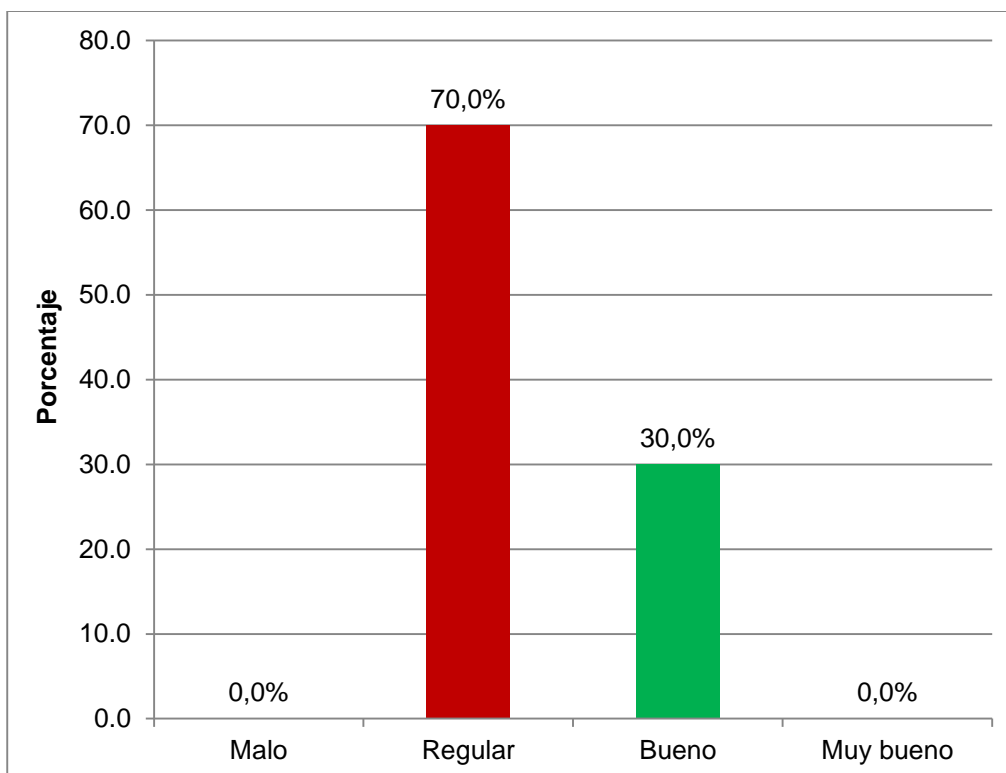
Dimensión control o supervisión del trabajo.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Malo	0	0,0%	0,0%
Regular	14	70,0%	70,0%
Bueno	6	30,0%	100,0%
Muy bueno	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 13**

Dimensión control o supervisión del trabajo.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

### Interpretación y análisis.

El clima organizacional en su dimensión control o supervisión del trabajo, se ubica en la categoría regular con un 70.0%( Ver Tabla 15 y Gráfico 13), lo que representa que el personal directivo de la I. E. es responsable de toda acción de supervisión para luego hacer un análisis y evaluación del desempeño docente.

### g) Dimensión Conflicto.

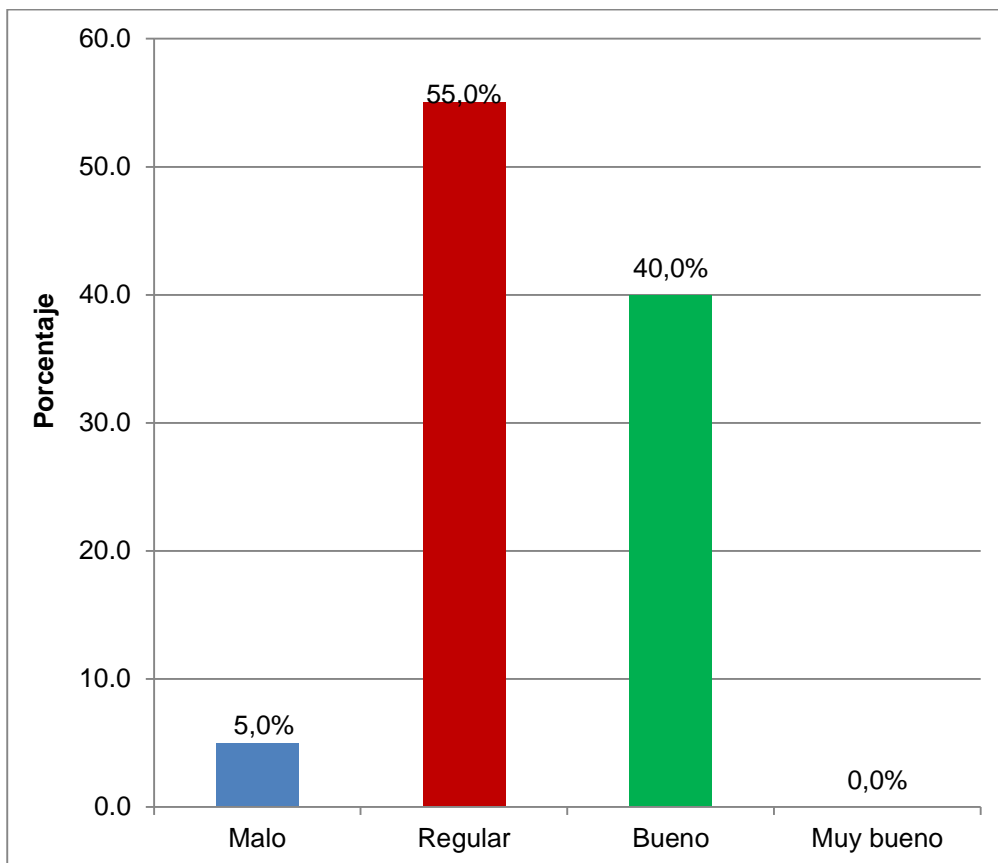
**Tabla N° 16**

Dimensión conflicto.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Malo	1	5,0%	5,0%
Regular	11	55,0%	60,0%
Bueno	8	40,0%	100,0%
Muy bueno	0	0,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 14**  
Dimensión conflicto.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

#### **Interpretación y análisis.**

En el gráfico y tabla presentados se observa que el clima organizacional en su dimensión conflicto, se ubica en la categoría regular con un 55.0%, lo que representa que el personal directivo diariamente enfrenta obstáculos los cuales debe saber solucionar de acuerdo a sus capacidades y habilidades de gestión.

#### **3.4. Prueba de Hipótesis.**

Se desarrollara la prueba de Independencia Chi cuadrado y la prueba de asociación Rho de Spearman para realizar la prueba de hipótesis de correlación entre las variables Liderazgo del personal directivo y Clima organizacional

### Cuadro N° 01

#### Prueba de Independencia Chi Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	203,333 <sup>a</sup>	154	,005
Razón de verosimilitudes	87,238	154	1,000
Asociación lineal por lineal	14,429	1	,000
N de casos válidos	20		

#### Interpretación y análisis:

<b>Hipótesis estadísticas</b>	Ho: Las variables Liderazgo del personal directivo y Clima organizacional son independientes estadísticamente	
	Ha: Las variables Liderazgo del personal directivo y Clima organizacional no son independientes estadísticamente	
<b>Nivel de significación</b>	$\alpha = 0,05$	
<b>Estadígrafo de contraste</b>	$\chi^2 = \sum \frac{( O - E  - 0,5)^2}{E}$	Valor calculado
		$\chi^2 = 203,333$
<b>Valor p calculado</b>	$p = 0,00$	
<b>Conclusión</b>	Como $p < 0,05$ , se acepta la hipótesis alterna y se concluye que las variables Liderazgo del personal directivo y Clima organizacional no son independientes estadísticamente.	

### 3.4.1. Prueba estadística para demostrar la hipótesis general:

“El liderazgo del personal directivo se relaciona directamente con el clima organizacional de la Institución educativa Educandas Cusco- 2017”

**Cuadro N° 02**

Coeficiente de Correlación Rho de Spearman entre las variables  
Liderazgo del personal directivo y Clima organizacional.

	Valor	$\rho$	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Correlación de Spearman	,842**	,000	,088	6,624	,000 <sup>c</sup>
N° de casos válidos	20				

#### Interpretación y análisis:

<b>Hipótesis estadísticas</b>	<b>Ho:</b> Las variables liderazgo del personal directivo y clima organizacional no están correlacionadas.
	<b>Ha:</b> Las variables liderazgo del personal directivo y clima organizacional están correlacionadas.
<b>Nivel de significación</b>	$\alpha = 0,05$
<b>Estadígrafo de contraste</b>	$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$
	<b>Valor calculado</b> $t = 9,228$
<b>Valor <math>\rho</math> calculado</b>	$p = 0,00$
<b>Conclusión</b>	Como $p < 0,05$ , se acepta la hipótesis alterna y se concluye que las variables Liderazgo del personal directivo y Clima organizacional están correlacionadas. Según, el cuadro anterior el coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $r_s$ ) es igual a 0.842 lo que representa que el nivel de correlación entre las variables es alta.



### 3.4.2. Prueba estadística para demostrar las Hipótesis Específicas.

3.4.2.1. **Primera sub hipótesis:** “El grado de prevalencia de liderazgo del personal directivo es deficiente en la Institución Educativa 50900 educandas Cusco - 2017”.

**Tabla N° 17**

Grado de prevalencia del Liderazgo del personal directivo.

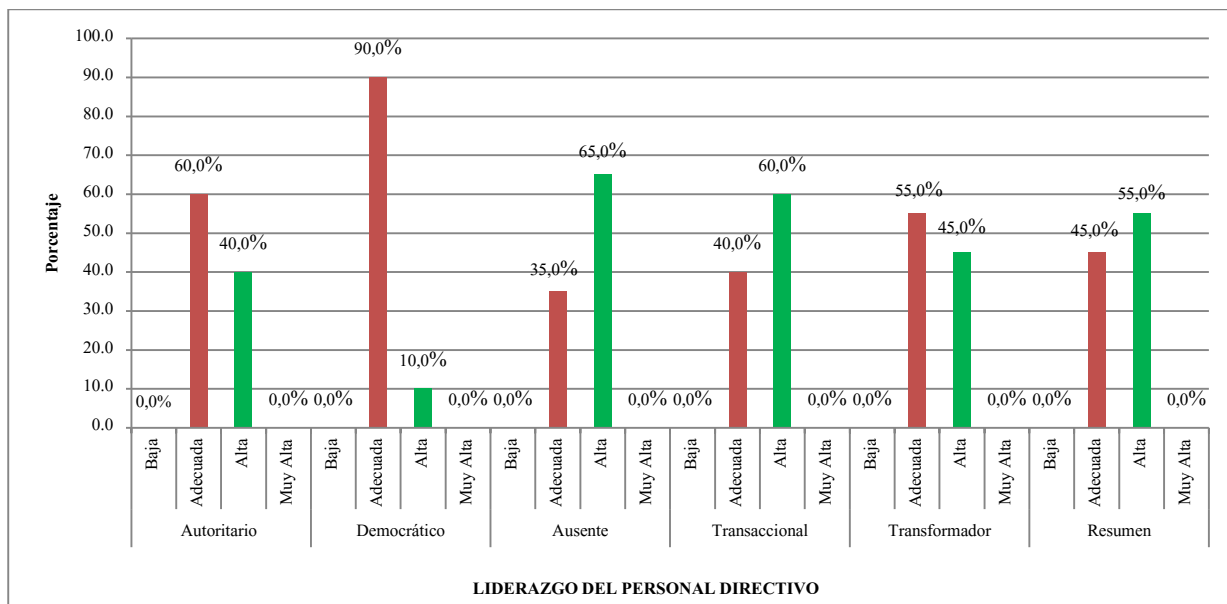
Variable	Dimensiones	Categoría	Rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO	Autoritario	Baja	0 - 6	0	0,0%	0,0%
		Adecuada	7 - 12	12	60,0%	60,0%
		Alta	13 - 18	8	40,0%	100,0%
		Muy Alta	19 - 24	0	0,0%	100,0%
		<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100,0%</b>	
	Democrático	Baja	0 - 6	0	0,0%	0,0%
		Adecuada	7 - 12	18	90,0%	90,0%
		Alta	13 - 18	2	10,0%	100,0%
		Muy Alta	19 - 24	0	0,0%	100,0%
		<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100,0%</b>	
	Ausente	Baja	0 - 6	0	0,0%	0,0%
		Adecuada	7 - 12	7	35,0%	35,0%
		Alta	13 - 18	13	65,0%	100,0%
		Muy Alta	19 - 24	0	0,0%	100,0%
		<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100,0%</b>	
	Transaccional	Baja	0 - 6	0	0,0%	0,0%
Adecuada		7 - 12	8	40,0%	40,0%	
Alta		13 - 18	12	60,0%	100,0%	
Muy Alta		19 - 24	0	0,0%	100,0%	
<b>TOTAL</b>			<b>20</b>	<b>100,0%</b>		

<b>Transformador</b>	Baja	0 - 6	0	0,0%	0,0%
	Adecuada	7 - 12	11	55,0%	55,0%
	Alta	13 - 18	9	45,0%	100,0%
	Muy Alta	19 - 24	0	0,0%	100,0%
	<b>TOTAL</b>			<b>20</b>	<b>100,0%</b>
<b>Resumen</b>	Baja	0 - 30	0	0,0%	0,0%
	Adecuada	31 - 60	9	45,0%	45,0%
	Alta	61 - 90	11	55,0%	100,0%
	Muy Alta	91 - 120	0	0,0%	100,0%
	<b>TOTAL</b>			<b>20</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

### Gráfico N° 14

Grado de prevalencia del Liderazgo del personal directivo.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

### **Interpretación y análisis.**

Del gráfico y tabla presentados anteriormente se puede apreciar que la variable liderazgo del personal directivo de la institución educativa presenta una alta proporción, con un grado adecuado de 90.0%, lo que representa que el liderazgo autoritario, democrático, ausente, transaccional y transformador, se desarrolla de manera positiva , es decir que un líder exitoso debe contar con un talento por excelencia para un manejo adecuado de comunicación como el pilar de entendimiento ,de tal forma crear escenarios de participación en donde se promueva las soluciones a los problemas institucionales.

3.4.2.2. **Segunda sub hipótesis:** “El nivel de desarrollo del clima organizacional es baja en la Institución Educativa 50900 Educandas Cusco - 2017”.

**Tabla N° 18**

Nivel del Clima Organizacional.

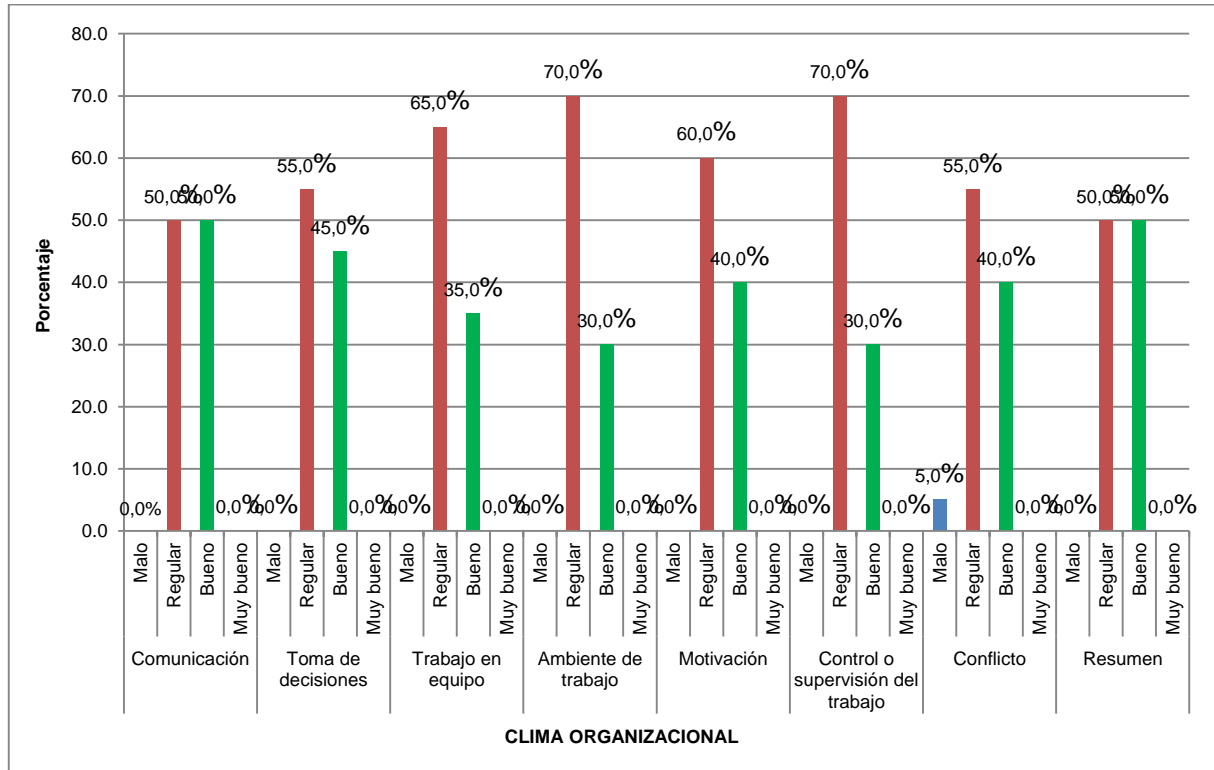
Variable	Dimensiones	Categoría	Rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Comunicación	Malo	0 - 6	0	0,0	0,0
		Regular	7 - 12	10	50,0	50,0
		Bueno	13 - 18	10	50,0	100,0
		Muy bueno	19 - 24	0	0,0	100,0
		<b>TOTAL</b>			<b>20</b>	<b>100,0</b>
	Toma de decisiones	Malo	0 - 6	0	0,0	0,0
		Regular	7 - 12	11	55,0	55,0
		Bueno	13 - 18	9	45,0	100,0
		Muy bueno	19 - 24	0	0,0	100,0
		<b>TOTAL</b>			<b>20</b>	<b>100,0</b>
	Trabajo en equipo	Malo	0 - 6	0	0,0	0,0
		Regular	7 - 12	13	65,0	65,0
		Bueno	13 - 18	7	35,0	100,0
		Muy bueno	19 - 24	0	0,0	100,0
		<b>TOTAL</b>			<b>20</b>	<b>100,0</b>
	Ambiente de trabajo	Malo	0 - 6	0	0,0	0,0
		Regular	7 - 12	14	70,0	70,0
		Bueno	13 - 18	6	30,0	100,0
		Muy bueno	19 - 24	0	0,0	100,0
		<b>TOTAL</b>			<b>20</b>	<b>100,0</b>
Motivación	Malo	0 - 6	0	0,0	0,0	
	Regular	7 - 12	12	60,0	60,0	
	Bueno	13 - 18	8	40,0	100,0	
	Muy bueno	19 - 24	0	0,0	100,0	
	<b>TOTAL</b>			<b>20</b>	<b>100,0</b>	

Control o supervisión del trabajo	Malo	0 - 6	0	0,0	0,0
	Regular	7 - 12	14	70,0	70,0
	Bueno	13 - 18	6	30,0	100,0
	Muy bueno	19 - 24	0	0,0	100,0
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100,0</b>	
Conflicto	Malo	0 - 6	1	5,0	5,0
	Regular	7 - 12	11	55,0	60,0
	Bueno	13 - 18	8	40,0	100,0
	Muy bueno	19 - 24	0	0,0	100,0
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100,0</b>	
Resumen	Malo	0 - 42	0	0,0	0,0
	Regular	43 - 84	10	50,0	50,0
	Bueno	85 - 126	10	50,0	100,0
	Muy bueno	127 - 168	0	0,0	100,0
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Gráfico N° 15**

Nivel del Clima Organizacional.



**Fuente:** Encuesta a docentes. **Elaboración:** Propia.

**Interpretación y análisis.**

De los esquemas presentados podemos observar que la variable clima organizacional de la institución educativa, presenta mayor proporción en el nivel regular con un 70.0%, lo que significa que esta variable nos da información importante acerca de las relaciones y procesos internos dentro de la institución.

3.4.2.3. **Tercera sub hipótesis:** “Existe una relación directa entre las dimensiones de liderazgo del personal directivo y las dimensiones del clima organizacional en la Institución Educativa 50900 Educandas CUSCO - 2017”.

**Tabla N° 19**  
**MATRIZ DE CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN PARA LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E. 50900 EDUCANDAS-CUSCO**

Liderazgo del Personal Directivo		Clima Organizacional						
		Comunicación	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Ambiente de trabajo	Motivación	Control o supervisión del trabajo	Conflicto
<b>Autoritario</b>	Coef. de correlación	,425	,357	,446*	,632**	,508*	,0712**	,577**
	Sig. (bilateral)	,062	,123	,049	,003	,022	,000	,008
	N	20	20	20	20	20	20	20
<b>Democrático</b>	Coef. de correlación	,556*	,518*	,420	,413	,370	,480*	,451*
	Sig. (bilateral)	,011	,019	,066	,070	,108	,032	,046
	N	20	20	20	20	20	20	20
<b>Ausente</b>	Coef. de correlación	,693**	,747**	,741*	,607**	,558*	,692**	,631**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,000	,005	,011	,001	,003
	N	20	20	20	20	20	20	20
<b>Transaccional</b>	Coef. de correlación	,719**	,432	,743*	,730**	,729**	,735**	,714**
	Sig. (bilateral)	,000	,057	,000	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
<b>Transformador</b>	Coef. de correlación	,759**	,640**	,762*	,798**	,754**	,709**	,830**

	Sig. (bilateral)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20

### **Interpretación y análisis.**

En la tabla N° 19, se identifica que todas las dimensiones del liderazgo del personal directivo presentan relación directa y significativa con las dimensiones del clima organizacional; cuyos coeficientes de correlación se ubican en la categoría de moderado y alta en la mayoría de los casos y de baja solo en algunos casos.



#### IV. DISCUSIÓN.

Los resultados encontrados como consecuencia del proceso de investigación implica realizar análisis, discusión y contrastación con la teoría existente y los estudios previos realizados que aparecen como antecedentes de la investigación, esta permite asumir una opción teórica expresado en conocimientos válidos y confiables que generen a la vez cuestionamientos e indagaciones en el ámbito del quehacer académico y científico.

Para los resultados de la variable liderazgo del personal directivo, mostrados en la tabla N° 02 y gráfico N° 01, se evidencia que el liderazgo del personal directivo, se encuentra en la categoría alta con un 55.0% se encuentra en la categoría alta; lo que significa que el personal directivo demuestra un liderazgo eficaz en su institución educativa es decir definen una influencia que se ejercen sobre los docentes y que permiten motivarlas para un trabajo entusiasta en beneficio institucional. Asimismo Vega, R. (2005), considera que el liderazgo se debe ejercer en un ambiente de respeto y tolerancia mas no en un contexto de autoritarismo, razón por la cual surgen diferentes estilos de liderazgo los cuales pueden intervenir a favor o en contra en la relaciones interpersonal dentro de la institución.

El clima organizacional se identifica en la categoría regular y bueno con un 50.0% (Ver tabla N° 09 y gráfico N° 07), lo que representa que a nivel institucional las relaciones que se llevan a cabo entre las docentes constituye un ambiente adecuado en donde desarrollan sus actividades de manera positiva, buscando un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un buen desempeño laboral.

Haciendo un contraste entre las hipótesis planteadas y respecto a la hipótesis general cuyo enunciado es: Liderazgo del personal directivo en relación con el clima organizacional de la institución educativa 50900 Educandas Cusco – 2017, presentado en el cuadro N° 02; de acuerdo a los resultados obtenidos se acepta la hipótesis alterna y se concluye que un 84.2% del personal directivo conocen y ejercen de manera adecuada un liderazgo y además generan un clima organizacional pertinente a nivel de su institución educativa; lo que demuestra un nivel de correlación alta, lo cual da a entender que liderazgo es una construcción constante de pensamiento y

acción que requiere compromiso y responsabilidad, irradiando todas las competencias y habilidades del líder

Para el grado de percepción del liderazgo del personal jerárquico, mostrados en la tabla N° 17 y gráfico N° 14, podemos apreciar que, presenta mayor proporción con un grado adecuado de 90.0%, lo que significa que el liderazgo autoritario, democrático, ausente, transaccional y transformador, se desarrolla de manera positiva, pues un líder exitoso interpreta la gestión estructurada de compromiso y desarrollo , con un manejo adecuado de comunicación para crear ambientes de participación que garantice soluciones a los principales problemas de la institución.

Por otro lado el nivel de percepción del clima organizacional en la institución educativa, mostrados en la tabla N° 18 y gráfico N° 15 anterior, podemos apreciar que la variable clima organizacional de la institución educativa, presenta mayor proporción en el nivel regular con un 70.0%, lo que significa que dicha variable da información importante sobre los procesos internos que se desarrollan dentro de la institución.

Finalmente , estas dos variables tienen una correlacion significativa en todos los posibles casos de asociacion , cuyos coeficientes de correlación se ubican en la categoría moderada y alta en la mayoría de los casos y de baja en algunos (Ver cuadro N° 03 al N° 37).

Los resultados encontrados en el presente trabajo de investigación abren nuevas perspectivas. El resultado de la correlación aportará a tomar medidas adecuadas para mejorar el liderazgo del personal directivo y el clima organizacional en la institución educativa.<sup>1</sup>

---

1

## V. CONCLUSIONES.

- Primera:** Existe una correlación positiva entre las variables liderazgo del personal directivo y clima organizacional, evidenciándose un coeficiente de correlación de 0.842 y 0.000 de significancia. Lo que significa que la relación entre las variables es alta, directa y significativa y representa el alto grado de asociación de estas, como se muestra en el cuadro N° 03.
- Segunda:** El grado del liderazgo del personal directivo, presenta mayor proporción con un grado adecuado de 90.0%, lo que permiten entender que el liderazgo autoritario, democrático, ausente, transaccional y transformador, se desarrolla de manera positiva, pues el líder exitoso debe saber interpretar lo que en las organizaciones normalmente ocurre; mostrados en la tabla N° 17 y gráfico N° 14.
- Tercera:** Los resultados a nivel del clima organizacional, presenta mayor proporción en el nivel regular con un 70.0%, lo que significa que el clima organizacional da información importante sobre los procesos internos que se desarrollan dentro de la institución mostrados en la tabla N° 18 y gráfico N° 15.
- Cuarta:** Respecto a la correlación entre las dimensiones de las variables liderazgo del personal directivo y clima organizacional, se concluye que según el estadístico de prueba para un estudio no paramétrico Tau-B de Kendall, ellas tienen correlación significativa en todos los posibles casos de asociación con una significancia del 5%, los coeficientes de correlación alcanzan valores en la categoría de moderada y alta en la mayoría de los casos y de baja en algunos casos como se puede apreciar, en la Tabla N° 19.

## VI. RECOMENDACIONES

- Pongo a disposición este trabajo para que pueda ser analizada y conocida para su mejor entendimiento.
- Sugiero que otros investigadores tomando como base este trabajo amplíen esta información para corroborar los resultados hallados.
- A través de esta investigación el personal directivo tome conocimiento del rol que desempeñan en una I.E la cual puede ser positiva o negativa frente al personal que labora y esta cuanto repercute en el clima organizacional.
- Establecer algún mecanismo de información sobre liderazgo y clima organizacional para ser evaluada la cual conllevaría a un cambio de conducta pues contaría con docentes más satisfechos y mejora en la productividad laboral.

## VII. CAPITULO

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ROSABETH M. (1995) Líderes de la Clase Mundial. La Fuerza del Espíritu de Asociación – Nueva York.
- HESSELBEIN, F. Líderes del Futuro – Barcelona – 2006.
- GALLEGOS ALVAREZ, Juan Alberto. Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización. Editorial San Marcos - Lima
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA: ENCICLOPEDIA SALVAT – 1986 – Lima
- VICUÑA PARI, Luis. Clima Institucional Liderazgo y Dirección. Unidad de Capacitación en Gestión – 2007 – Lima
- HERSEY Paúl "Ciclo Vital, Teoría del Liderazgo" – 1969 – Lima
- BLANCHARD. "Gerencia del Comportamiento Organizacional; Utilización de los Recursos humanos" - 1996 - Lima.
- ALVAREZ DE MON. Líder Transformacional – 1997 – Lima
- BRYMAN. El liderazgo "transformativo" – 1996 - Lima
- FISHMAN, DAVID El Líder Transformador I y II. Editorial El Comercio, Lima. 2005
- FARRO CUSTODIO, Francisco. Planeamiento Estratégico para Instituciones de calidad. CPC – 2001 – Lima
- HERNANDEZ MONTALVO, Germán. Gestión y Administración Educativa. Editorial San Marcos. 2000 – Lima
- HIDALGO VEGA, Álvaro, Economía de la Salud, Ediciones Pirámide, 3ª Edición- 2005 - España
- CASSASUS, Gestión y Recursos – 2009 - México
- STONER, James, Administración, Prentice Hall Hispanoamérica, 8ª Edición, México - 2009

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Educación para la democracia. Lineamientos de  
Política educativa 2001 – 2006- Lima – 2002.

## ANEXOS

### Anexo 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

#### TÍTULO: “LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 50900 EDUCANDAS CUSCO – 2017”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación del liderazgo del personal directivo con el clima organizacional de la institución educativa 50900 Educandas - Cusco 2017?	Determinar la relación que existe entre el liderazgo del personal directivo y el clima organizacional de la institución educativa 50900 Educandas - Cusco 2017	El liderazgo del personal directivo se relaciona directamente con el clima organizacional de la institución educativa 50900 Educandas - Cusco 2017	<p><b>1.- variable de estudio 1</b></p> <p>Liderazgo del personal directivo</p> <p><b>2.- variable de estudio 2</b></p> <p>Clima Organizacional</p>	<p><b>TIPO:</b> Correlacional.</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental – Descriptivo Correlaciona</p> <p><b>ESQUEMA:</b></p> <pre> graph TD     M --- r["r."]     M --&gt; Ox["Ox"]     M --&gt; Oy["Oy"]     </pre> <p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>20 docentes de la Institución Educativa 50900 Educandas - Cusco 2017</p> <p><b>MUESTRA:</b> No probabilístico por conveniencia</p> <p>20 docentes de la Institucion.Educativa 50900 Educandas - Cusco 2017</p>
<b>PROBLEMAS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>	<b>SU HIPÓTESIS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	

<p><b>SECUNDARIOS</b></p> <p>1.- ¿Cuál es el nivel de prevalencia de liderazgo del personal directivo de la Institución Educativa 50900 Educandas - Cusco 2017?</p> <p>2.- ¿Cuál es el nivel de desarrollo del clima organizacional de la Institución Educativa 50900 Educandas - Cusco 2017?</p> <p>3.- ¿Qué relación existe entre las dimensiones de liderazgo y las dimensiones de clima organizacional de la Institución Educativa 50900 Educandas - Cusco 2017?</p>	<p>1. Determinar el nivel de prevalencia de liderazgo del personal directivo en la Institución Educativa 50900 Educandas - Cusco 2017?</p> <p>2. Determinar los niveles de desarrollo del clima organizacional de la Institución Educativa 50900 Educandas - Cusco 2017</p> <p>3.-Determinar la relación que existe entre las dimensiones de liderazgo del director y las dimensiones del clima organizacional de la Institución Educativa 50900 Educandas - Cusco 2017</p>	<p>1.-El grado de prevalencia del personal directivo es deficiente en la Institución Educativa 50900 Educandas - Cusco 2017</p> <p>2.-El nivel de desarrollo del clima organizacional es baja en la Institución Educativa 50900 - Cusco 2017</p> <p>3. Existe una relación directa entre las dimensiones de liderazgo del personal directivo y las dimensiones de clima organizacional en la Institución Educativa 50900 Educandas - Cusco 2017”</p>	<p><b>1.- Variable de estudio 1</b></p> <p><u>Liderazgo del director</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoritario</li> <li>2. Democrático</li> <li>3. Ausente</li> <li>4. Transaccional</li> <li>5. Transformador</li> </ol> <p><b>2.-Variable de estudio 2</b></p> <p><u>Clima Organizacional</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación</li> <li>2. Toma de decisiones</li> <li>3. Trabajo en equipo</li> <li>4. Ambiente de trabajo</li> <li>5. Motivación</li> <li>6. Control o supervisión del trabajo</li> <li>7. Conflicto</li> </ol>	<p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:</b></p> <p>Encuestas</p> <p>Entrevista</p> <p>Fichas de observación</p> <p><b>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS:</b></p> <p>Spss</p> <p>Estadística inferencial.                      descriptivo</p>
--	---	--	---	--



**Anexo 02: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

**TÍTULO: “LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 50900 EDUCANDAS CUSCO – 2017”**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b><u>VARIABLE DE ESTUDIO 1</u></b></p> <p><b>LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO.</b></p> <p>El liderazgo es la capacidad que tiene el director para convencer, guiar, conducir y dirigir de manera eficaz y optima a los miembros de la institución, generando en ellos un sentimiento de lealtad y entrega total e incondicional sin necesidad del peso obligacional de los mismos.</p> <p>Sergio Carrasco Díaz(2009)</p>	<p><b>1.-Líder autoritario.</b> -El líder autoritario se preocupa de imponer sus ideas y decisiones, evita y no reconoce las ideas de otros, las evita y las ignora.</p> <p>Para el líder autoritario no hay separación en los aspectos formales de la organización y personales.</p> <p>Rosa Rosales Ortiz (1997,145) Estilos de liderazgo y clima organizacional.</p> <p><b>2.-Líder ausente o laissez-faire</b> (dejar hacer). - Los líderes de este tipo están desconectados de su realidad y viven en su propio mundo, donde creen que hacen algo. Según las investigaciones este es el liderazgo menos efectivo.</p>	<p><b><u>VARIABLE DE ESTUDIO 1</u></b></p> <p><b>LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO</b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>1.1. Controla detenidamente los niveles de desempeño docente para evitar deficiencias.</p> <p>1.2. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.</p> <p>1.3. Asume una sola posición de fuerza y control.</p> <p>2. Delega funciones para la toma de decisiones en las distintas responsabilidades.</p> <p>2.2 Demuestra no tener iniciativa para la toma de decisiones.</p> <p>2.3 Ejerce poco control sobre los integrantes de la institución educativa.</p>

	<p><b>3.-Líder Transaccional.</b> - Describe una interacción egoísta entre el líder y su seguidor en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades. Este tipo de liderazgo es más efectivo que el liderazgo laissez –faire, pero no llega ser el más óptimo.</p> <p><b>4.-Líder Transformacional.</b> - El líder transformacional es aquel líder que apela a los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado.</p> <p>David Fischman (2005) “Líder Transformador”</p> <p><b>5.-Líder Democrático.</b> - Acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación del grupo y toma de decisiones. Este tipo de líder comparte planes con el grupo y ofrece múltiples funciones para la consideración del mismo. Incentiva a los miembros a trabajar libremente con otros y deja la división tareas al grupo.</p> <p>Un liderazgo democrático permite múltiples puntos de vista colaboración y participación a la vez mantiene el control y el rol del líder.</p>	<p>3.1.- Cumple y hace cumplir los acuerdos y el reglamento interno de las instituciones educativas.</p> <p>3.2 Ofrece recompensas según el esfuerzo y nivel de rendimiento docente.</p> <p>3.3.- Conoce estrategias de gestión y gerencia institucional.</p> <p>4.1.- Hace uso adecuado de los recursos económicos de la institución educativa.</p> <p>4.2.- Asiste a eventos de capacitación de gestión y administración educativa.</p> <p>4.3.- Realizar el efecto multiplicador de las capacitaciones asistidas hacia los docentes de la institución educativa.</p> <p>5.1 Maneja las relaciones interpersonales de forma óptima.</p> <p>5.2 Promueve sistemas de participación e implicación por parte de los docentes.</p> <p>5.3 Crea equipos de trabajo en torno a tareas específicas.</p>
--	--	--

	Kurt Lewin (1939) "líder democrático"	
<p><b><u>VARIABLE DE ESTUDIO 2</u></b></p> <p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p><b>Definición.</b> - El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus miembros.</p> <p>Chiavenato (1993,74)</p> <p>Los factores que conforman el clima organizacional son: la naturaleza de la organización y la estructura, etapas de la vida de la organización, responsabilidad, riesgos, recompensas, características de las personas, valores, conflictos y motivación.</p> <p>Rosa Rosales Ortiz "Ciencias sociales" 1997</p>	<p><b>1.-Comunicación.</b> -Es el grado en el cual el dirigente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta.</p> <p><b>2.-Toma de decisiones.</b> -Es el grado en el cual el dirigente tiene estructurado el proceso de toma de decisiones, así como también la forma en la cual este es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores.</p> <p><b>3.-Trabajo en equipo.</b> - Es el grado en el cual el dirigente incentiva y valora el trabajo en equipo, el cual se expresa esencialmente en el compromiso, la confianza y la colaboración entre los miembros del área.</p>	<p><b><u>VARIABLE DE ESTUDIO 2</u></b></p> <p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p><u>Indicadores</u></p> <p>1.1. Desarrolla relaciones humanas positivas.</p> <p>1.2. Tiene capacidad para comunicarse con claridad, coherencia y precisión.</p> <p>1.3. Mantiene una comunicación horizontal y vertical.</p> <p>2.1. Practica una alta calidad ética en su desempeño profesional.</p> <p>2.2. Fomenta la participación para el logro de objetivos propuestos.</p> <p>2.3. Es decidido cuando el asunto lo requiere.</p> <p>3.1. Fomenta y crea espacios para el trabajo en equipo.</p> <p>3.2. Existe un compromiso cooperativo con los agentes de la educación.</p> <p>3.3. Toma en cuenta las ideas de los demás para comprender y lograr los objetivos</p>

	<p><b>4.-Ambiente de Trabajo.</b> -Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por percibir y mantener un buen ambiente de trabajo en el área en términos de confianza y favorabilidad para trabajar.</p> <p><b>5.-Motivación.</b> -Es la forma o los medios utilizados por el dirigente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos.</p> <p><b>6.-Controlo Supervisión.</b> - Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por ejercer el control, así como también los medios y las formas utilizadas por este para ejercer dicho control.</p> <p>Iván Darío Sánchez Manchola, 2007 Los Estilos de Dirección y Liderazgo”</p> <p><b>7.-Conflicto.</b> - El conflicto proviene de la palabra latina conflictus que significa chocar o choque. El conflicto puede conceptualizarse como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o</p>	<p>propuestos.</p> <p>4.1. Mantiene el equilibrio y confianza entre los agentes educativos.</p> <p>4.2. Crea un ambiente libre de amenazas.</p> <p>4.3. Es creativo y tiene sentido del humor.</p> <p>5.1. Orienta de manera eficaz y eficiente la labor educativa.</p> <p>5.2. Anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas.</p> <p>5.3. Proporciona nuevos enfoques ante situaciones problemáticas.</p> <p>6.1. Conoce y maneja los recursos o medios de monitoreo.</p> <p>6.2. Observa los niveles de desempeño docente.</p> <p>6.3. Conoce estrategias de gestión y gerencia institucional.</p> <p>7.1. Genera situaciones de razonamiento para solucionar conflictos.</p> <p>7.2. Impulsa la necesidad de salir de la dificultad.</p> <p>7.3. Plantea varias alternativas de solución</p>
--	--	---

	<p>intereses antagónicos que pueden entrar en choque.</p> <p>El termino conflicto implica un tipo de enfrentamiento en el que cada una de las partes trata de ganar, donde existe una dinámica incompatible.</p> <p>Rosa Arizaga Arizola, Jaime Tejada Navarrete (2000) Clima institucional (innovaciones educativas)</p>	<p>a los problemas de la institución educativa.</p>
--	---	---

**Anexo 03: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

**TÍTULO: “LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 50900 EDUCANDAS CUSCO – 2017”**

**VARIABLE DE ESTUDIO 1: LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PESO</b>	<b>Nº DE ÍTEMS</b>	<b>ÍTEMS/REACTIVOS</b>	<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>
<b>1. LÍDER AUTORITARIO.</b>	1.1. Controla detenidamente los niveles de desempeño docente para evitar deficiencias.	10%	02	1. Es firme en la toma de decisiones. 2. El director se preocupa por ejercer el control del equipo de profesores.	Nunca = 0 A veces = 1
	1.2 .Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.		02	3. Es capaz de modificar sus puntos de vista después de oír otros. 4. Es consciente de las consecuencias que sus acciones provocan.	Normalmente = 2 Siempre = 3
	1.3Asume una sola posición de fuerza y control.		02	5. Confronta sus decisiones con el profesorado, padres de familia y alumnado. 6. Demuestra autoconfianza en sí	

				mismo.	
--	--	--	--	--------	--

<b>2. LÍDER AUSENTE O LAISSEZ-FAIRE</b>	2.1. Delega funciones para la toma de decisiones en las distintas responsabilidades.	5%	02	7. Es indiferentes a las actividades de la institución.  8. Acepta las propuestas sin analizarlas.	
	2.2. Demuestra no tener iniciativa para la toma de decisiones.		02	9. Muestra determinación para llevar las cosas a la práctica.  10. Suele costarle tomar decisiones.	
	2.3. Ejerce poco control sobre los integrantes de la institución educativa.		02	11. Muestra indiferencia ante cualquier actividad de la comunidad escolar.  12. No supervisa el trabajo de los demás, salvo que sea un problema grave.	

<b>3. LÍDER TRANSACCIONAL</b>	3.1. Cumple y hace cumplir los acuerdos y el reglamento interno de las instituciones educativas.	20%	02	13. Es consciente de sus posibilidades y limitaciones.  14. Utiliza los errores para aprender y mejorar.	
	3.2. Ofrece recompensas según el esfuerzo y nivel de rendimiento docente.		02	15. Es capaz de conseguir los objetivos propuestos siempre dentro de los límites de tiempo disponible en cada caso.  16. Es capaz de modificar sus decisiones según las circunstancias.	
	3.3. Conoce estrategias de gestión y gerencia institucional.		02	17. Las acciones del director van en beneficio de la Institución Educativa.  18. Esta dispuesto a apoyarles cuando llevan a cabo importantes cambios en su trabajo.	
<b>4.- LÍDER</b>	4.1. Hace uso adecuado de los recursos económicos de la institución educativa.		02	19. Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro.  20. Invoca a los demás en el uso de los valores que el centro contempla	



				en el proyecto educativo.	
	4.2. Asiste a eventos de capacitación de gestión y administración educativa.	40%	02	21. Está preparado para desarrollar su competencia como líder, 22. Tiene en cuenta la realidad y el contexto del centro antes de plantear posibles cambios.	
	4.3. Realiza el efecto multiplicador de las capacitaciones asistidas hacia los docentes de la institución educativa.		02	23. Asimila críticamente los avances científicos y tecnológicos, 24. Tiene clara las prioridades más importantes para el centro.	
5. DEMOCRÁTICO.	5.1. Maneja las relaciones interpersonales de forma óptima.		02	25. Demuestra empatía con los demás. 26. Admite sus errores.	
	5.2. Promueve sistemas de participación e implicación por parte de los docentes.	25%	02	27. Da oportunidad para que los demás mejoren en su desarrollo personal. 28. Su liderazgo o modo de actuar frente a diversas situaciones, es satisfactoria.	

	5.3. Crea equipos de trabajo en torno a tareas específicas.		02	29. Está al tanto del proceso de aquellas situaciones que ha delegado. 30. Desarrolla el sentido de identidad con la Institución Educativa.	
	TOTAL	100%	30		

**Anexo 04: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

**TÍTULO: “LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 50900 EDUCANDAS CUSCO – 2017”**

**VARIABLE DE ESTUDIO 2: CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PESO</b>	<b>N.º DE ÍTEMS</b>	<b>ÍTEMS/REACTIVOS</b>	<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>
<b>1.- COMUNICACIÓN</b>	1.1. Desarrolla relaciones humanas positivas.	30%	02	1. Es coherente entre lo que dice y hace. 2. Es hábil para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del centro educativo.	Nunca = 0 A veces = 1
	1.2. Tiene capacidad para comunicarse con claridad, coherencia y precisión.		02	3. Anima a los demás en realizar una crítica constructiva sobre su actuación. 4. Mantiene informado a los demás de lo que sucede en el centro.	Normalmente = 2 Siempre = 3
	1.3. Mantiene una comunicación horizontal y vertical.		02	5. Se preocupa por comprender la manera de pensar de los demás acerca de lo que sucede en el centro. 6. Es capaz de comunicar en forma	

				efectiva las ideas a la comunidad escolar.	
<b>2.-TOMA DE DECISIONES</b>	2.1. Practica una alta calidad ética en su desempeño profesional.	20%	02	7. Calcula los riesgos antes de tomar decisiones. 8. Logra que se entusiasmen con el trabajo.	
	2.2. Fomenta la participación para el logro de los objetivos propuestos.		02	9. Es tenaz en las tareas o proyectos que empezó hasta su culminación. 10. Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.	
	2.3. Es decidido cuando el asunto lo requiere.		02	11. Tiene un sentido de autoridad que considero adecuado. 12. Está preparado para tomar decisiones que conllevan gran dificultad.	
<b>3.- TRABAJO EN</b>	3.1. Fomenta y crea espacios para el trabajo en equipo.		02	13. Apoya las propuestas del profesorado. 14. Toma su tiempo para discutir los problemas o proyectos con los demás, aunque este muy ocupado.	

	3.2. Existe un compromiso cooperativo con los agentes de la educación.	13%	02	15. Consigue que el profesorado logre trabajar en equipo. 16. Mantiene el equilibrio en las reuniones entre las opiniones de ciertas personas clave y los intereses de grupo.	
	3.3. Toma en cuenta las ideas de los demás para comprender y lograr los objetivos propuestos.		02	17. Mantiene una relación adecuada con los miembros de la I.E. 18. Es hábil en la creación y desarrollo de equipos de trabajo	
<b>4.-AMBIENTE DE TRABAJO</b>	4.1. Mantiene el equilibrio y confianza entre los agentes educativos.	17%	02	19. Se comporta en el trabajo de manera honesta y sincera. 20.- Trata de ponerse en el lugar de los demás para comprender su modo de pensar.	
	4.2. Crea un ambiente libre de amenazas		02	21. Conoce las fortalezas y debilidades de los profesores del centro. 22. Trata a los profesores del mismo modo que no hace distinciones personales ni profesionales.	

	4.3. Es creativo y tiene sentido del humor.		02	<p>23. demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás.</p> <p>24. Ha establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos, etc. de fuera de la Institución Educativa.</p>	
--	---	--	----	---	--

<b>5.-MOTIVACIÓN</b>	5.1. Orienta de manera eficaz y eficiente la labor educativa.	10%	02	<p>25. Motiva a los demás en la realización de los objetivos de la Institución Educativa.</p> <p>26. Incentiva a los demás en la consecución de procesos y objetivos importantes.</p>	
	5.2. Anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas.		02	<p>27. Proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas.</p> <p>28. Anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas.</p>	
	5.3. Proporciona nuevos enfoques ante situaciones problemáticas.		02	<p>29. Muestra habilidad para encajar y recuperarse de los contratiempos o reveses.</p> <p>30. Es optimista para emprender tareas educativas.</p>	

<b>6.- CONTROL O SUPERVISIÓN</b>	6.1. Conoce y maneja los recursos o medios de monitoreo.	6%	02	31. Es capaz de admitir sus debilidades. 32. reconoce la labor de los docentes.	
	6.2. Observa los niveles de desempeño docente.		02	33. Se mantiene al tanto de los intereses, Prioridades y necesidades de los profesores del centro. 34. Es tolerante con los errores o defectos de los demás.	
	6.3. Conoce estrategias de gestión y gerencia institucional.		02	35. Puede hacer comprender temas complejos a diferentes audiencias como profesores, padres de familia, alumnos, etc. 36. Dispone de puntos de vista amplios y tolerantes.	
<b>7.- CONFLICTO</b>	7.1. Genera situaciones de razonamiento para solucionar conflictos.		02	37. Tiene autoridad para solucionar problemas. 38. Contempla puntos de vista y la crítica de los demás.	

	7.2. Impulsa la necesidad de salir de la dificultad.		02	39. Demuestra una autoconfianza para solucionar los problemas. 40. Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro.	
	7.3. Plantea varias alternativas de solución a los problemas de la institución educativa.		02	41. Discute abiertamente con los profesores los temas controversiales o los que originan fuertes discrepancias. 42. Consulta a los demás antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que les afectan.	
	TOTAL	100%	42		



## Anexo 05: ENCUESTA A DOCENTES

### INTRODUCCIÓN:

Estimado colega, la presente encuesta pretende conocer su percepción del liderazgo del personal directivo de la Institución Educativa 50900 “Educandas” y el clima organizacional; por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión de la institución, en términos de lo que usted piensa que debería ser. Es importante que su respuesta sea sincera.

Marque con un “X” la respuesta en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción más cercana a su opinión, considerando la escala del 0 al 3 como se muestra en el ejemplo

NUNCA	A VECES	NORMALMENTE	SIEMPRE
0	1	2	3

N.º	ÍTEMS/REACTIVOS	0	1	2	3
1	Es firme en la toma de decisiones				
2	La directora se preocupa por ejercer el control del equipo de profesores				
3	Es capaz de modificar sus puntos de vista después de oír otros				
4	Es consciente de las consecuencias que sus acciones provocan				
5	Confronta sus decisiones con el profesorado, padres de familia				
6	Su desempeño motiva a reflexión al profesorado				
7	Es indiferente a las actividades de la institución				
8	Acepta las propuestas sin analizarlas				
9	Muestra determinación para llevar las cosas a la práctica				
10	Suele costarle tomar decisiones				
11	Accede a los miembros de la comunidad escolar				
12	No supervisa el trabajo de los demás, salvo que sea un problema grave				
13	Es consciente de sus posibilidades y limitaciones				
14	Utiliza los errores para aprender y mejorar				
15	Es capaz de conseguir los objetivos propuestos siempre dentro de los límites del				

	tiempo disponible en cada caso.				
16	Es capaz de modificar sus decisiones según las circunstancias.				
17	Está de acuerdo con la labor de la directora				
18	Está dispuesta a apoyarles cuando llevan a cabo importantes cambios en su trabajo				
19	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro				
20	Invoca a los demás en el uso de los valores que el centro contempla en el proyecto educativo				
21	Está preparado para desarrollar su competencia como líder				
22	Tiene en cuenta la realidad y el contexto del centro antes de plantear posibles cambios				
23	Asimila críticamente los avances científicos y tecnológicos				
24	Tiene clara las prioridades más importantes para el centro				
25	Demuestra empatía con los demás				
26	Admite sus errores				
27	Da oportunidad para que los demás mejoren en su desarrollo personal				
28	Su liderazgo o modo de actuar en diversas situaciones es satisfactoria				
29	Está al tanto del proceso de aquellas situaciones que ha delegado				
30	Desarrolla el sentido de identidad con el centro				
31	Es coherente entre lo que dice y hace				
32	Es hábil para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del centro				
33	Anima a los demás a realizar una crítica constructiva sobre su actuación				
34	Mantiene informado a los demás de lo que sucede en el centro				
35	Comprende el pensar de los demás frente a lo que sucede en el centro				
36	Comunica en forma efectiva las ideas a la comunidad escolar				
37	Calcula los riesgos antes de tomar decisiones				
38	Motiva al profesorado de forma adecuada cuando hay que resolver problemas que les atañen.				
39	Es tenaz en las tareas o proyectos que empezó hasta su culminación.				
40	Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.				
41	Tiene un sentido de autoridad que considero adecuado				
42	Está preparado para tomar decisiones que conllevan gran dificultad.				
43	Apoya las propuestas del profesorado.				
44	Afronta y trata los conflictos de forma profesional				
45	Consigue que el profesorado logre trabajar en equipo				

46	Mantiene el equilibrio en las reuniones entre las opiniones de ciertas personas clave y los intereses de grupo				
47	Es creativo planteando alternativas coherentes y validas de solución				
48	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás				
49	Se comporta en el trabajo de forma honesta y sincera				
50	Trata de ponerse en el lugar de los demás para comprender su modo de pensar				
51	Conoce las fortalezas y debilidades de los profesores del centro				
52	Tiene buen sentido del humor dentro y fuera del centro				
53	Es hábil en la creación y desarrollo de equipos de trabajo				
54	Ha establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos, etc. de fuera de la institución educativa				
55	Motiva a los demás en la realización de los objetivos del centro.				
56	Incentiva a los demás en consecución de procesos y objetivos importantes				
57	Proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas.				
58	Anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas				
59	Muestra habilidad para encajar y recuperarse de los contratiempos o reveses.				
60	Es optimista para emprender tareas educativas				
61	Es capaz de admitir sus debilidades				
62	Reconoce la labor de los docentes				
63	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas del centro.				
64	Es tolerante con los errores o defectos de los demás.				
65	Puede hacer comprender temas complejos a diferentes audiencias (profesores, padres y alumnos)				
66	Conoce los diferentes documentos de gestión				
67	Anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas				
68	Contempla puntos de vista y la crítica de los demás				
69	Demuestra una autoconfianza, para solucionar los problemas				
70	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro				
71	Discute abiertamente con los profesores los temas controversiales o los que originan fuertes discrepancias				
72	Consulta a los demás antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que les afectan				

**ANEXO 06: DATA**

**VARIABLE 1: LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO**

N.º	D1: Autoritario						D2: Democrático						D3: Ausente						D4: Transaccional						D5: Transformador						TOTAL. VARIABLE
	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	
1	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1	2	66	
2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	59	
3	1	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	3	2	3	66	
4	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	69	
5	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	76	
6	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	78	
7	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	64	
8	3	3	1	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	59	
9	1	2	1	3	3	0	1	1	2	3	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	3	3	3	2	1	1	1	2	2	57	
10	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	67	
11	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	57	
12	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	1	2	1	3	1	47	
13	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	1	2	1	3	1	47	
14	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	1	2	2	2	62	
15	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	3	1	1	1	3	0	1	2	2	56	
16	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	66	
17	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	63	
18	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	57	
19	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	3	1	2	1	1	2	1	3	1	47	
20	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	1	2	2	2	62	

**VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	D1: Comunicación						D2: Toma de Decisiones						D3: Trabajo en equipo						D4: Ambiente de trabajo						D5: Motivación						D6: Control o supervisión del trabajo						D7: Conflicto						TOTAL VARIABLE	
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72		
1	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	1	2	1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	2	99			
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	84		
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	83			
4	2	3	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	97		
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	121		
6	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	109		
7	3	3	3	2	2	1	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	1	101		
8	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	1	90		
9	2	1	3	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	2	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	66		
10	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	104		
11	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	76	
12	1	3	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	3	1	2	3	2	1	1	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	66	
13	1	3	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	3	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	66	
14	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	85	
15	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	2	80	
16	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	77	
17	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	98	
18	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	77	
19	1	3	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	1	3	1	2	3	2	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	66
20	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	85



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



LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 50900  
EDUCANDAS – CUSCO, HACE CONSTAR QUE:

**ARAUJO SARDON, LUZ AMANDA**

Docente estudiante de la escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo – Trujillo, con mención en Administración de la Educación, ha demostrado responsabilidad y participación en la aplicación del Instrumento de Evaluación del proyecto titulado: **LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA 50900 EDUCANDAS – CUSCO 2017.**

Se expide la presente a petición de la interesada para los fines que vea por conveniente.

Cusco, noviembre del 2017



*Esther Yauri Inga*  
Hna. Esther Yauri Inga  
DIRECTORA

**ENCUESTA A DOCENTES****INTRODUCCION:**

Estimado colega, la presente encuesta pretende conocer su percepción del liderazgo del personal directivo de la Institución Educativa 50900 "Educandas" y el clima organizacional; por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión de la institución, en términos de lo que usted piensa que debería ser. Es importante que su respuesta sea sincera.

Marque con un "X" la respuesta en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción más cercana a su opinión, considerando la escala del 0 al 3 como se muestra en el ejemplo

NUNCA	A VECES	NORMALMENTE	SIEMPRE
0	1	2	3

Nº	ITEMS/REACTIVOS	0	1	2	3
1	Es firme en la toma de decisiones			X	
2	La Directora se preocupa por ejercer el control del equipo de profesores			X	
3	Es capaz de modificar sus puntos de vista después de oír otros			X	
4	Es consciente de las consecuencias que sus acciones provocan			X	
5	Confronta sus decisiones con el profesorado, padres de familia			X	
6	Su desempeño motiva a reflexión al profesorado			X	
7	Es indiferente a las actividades de la institución	X			
8	Acepta las propuestas sin analizarlas	X			
9	Muestra determinación para llevar las cosas a la práctica				X
10	Suele costarle tomar decisiones	X			
11	Accede a los miembros de la comunidad escolar				X
12	No supervisa el trabajo de los demás, salvo que sea un problema grave	X			
13	Es consciente de sus posibilidades y limitaciones			X	
14	Utiliza los errores para aprender y mejorar			X	
15	Es capaz de conseguir los objetivos propuestos siempre dentro de los límites del tiempo disponible en cada caso.			X	
16	Es capaz de modificar sus decisiones según las circunstancias.			X	
17	Está de acuerdo con la labor de la directora			X	
18	Esta dispuesta a apoyarles cuando llevan a cabo importantes cambios en su trabajo			X	
19	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro			X	
20	Invoca a los demás en el uso de los valores que el centro contempla en el proyecto educativo			X	
21	Está preparado para desarrollar su competencia como líder			X	
22	Tiene en cuenta la realidad y el contexto del centro antes de plantear posibles cambios			X	
23	Asimila críticamente los avances científicos y tecnológicos			X	
24	Tiene clara las prioridades más importantes para el centro			X	
25	Demuestra empatía con los demás			X	
26	Admite sus errores			X	
27	Da oportunidad para que los demás mejoren en su desarrollo personal			X	
28	Su liderazgo o modo de actuar en diversas situaciones es satisfactoria			X	
29	Está al tanto del proceso de aquellas situaciones que ha delegado			X	
30	Desarrolla el sentido de identidad con el centro			X	
31	Es coherente entre lo que dice y hace			X	

32	Es hábil para obtener apoyo de las personas relevantes fuera del centro				✓
33	Anima a los demás a realizar una crítica constructiva sobre su actuación				✓
34	Mantiene informado a los demás de lo que sucede en el centro				✓
35	Comprende el pensar de los demás frente a lo que sucede en el centro				✓
36	Comunica en forma efectiva las ideas a la comunidad escolar				✓
37	Calcula los riesgos antes de tomar decisiones				✓
38	Motiva al profesorado de forma adecuada cuando hay que resolver problemas que les atañen.				✓
39	Es tenaz en las tareas o proyectos que empezó hasta su culminación.				✓
40	Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.				✓
41	Tiene un sentido de autoridad que considero adecuado				✓
42	Está preparado para tomar decisiones que conllevan gran dificultad.				✓
43	Apoya las propuestas del profesorado.				✓
44	Afronta y trata los conflictos de forma profesional				✓
45	Consigue que el profesorado logre trabajar en equipo				✓
46	Mantiene el equilibrio en las reuniones entre las opiniones de ciertas personas clave y los intereses de grupo				✓
47	Es creativo planteando alternativas coherentes y validas de solución				✓
48	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás				✓
49	Se comporta en el trabajo de forma honesta y sincera				✓
50	Trata de ponerse en el lugar de los demás para comprender su modo de pensar				✓
51	Conoce las fortalezas y debilidades de los profesores del centro				✓
52	Tiene buen sentido del humor dentro y fuera del centro				✓
53	Es hábil en la creación y desarrollo de equipos de trabajo				✓
54	Ha establecido una amplia red de relaciones con personas, organismos, etc. de fuera de la institución educativa				✓
55	Motiva a los demás en la realización de los objetivos del centro.				✓
56	Incentiva a los demás en consecución de procesos y objetivos importantes				✓
57	Proporciona nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas.				✓
58	Anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas				✓
59	Muestra habilidad para encajar y recuperarse de los contratiempos o reveses.				✓
60	Es optimista para emprender tareas educativas				✓
61	Es capaz de admitir sus debilidades				✓
62	Reconoce la labor de los docentes				✓
63	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas del centro.				✓
64	Es tolerante con los errores o defectos de los demás.				✓
65	Puede hacer comprender temas complejos a diferentes audiencias (profesores, padres y alumnos)				✓
66	Conoce los diferentes documentos de gestión				✓
67	Anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas				✓
68	Contempla puntos de vista y la crítica de los demás				✓
69	Demuestra una autoconfianza, para solucionar los problemas				✓
70	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en el centro				✓
71	Discute abiertamente con los profesores los temas controversiales o los que originan fuertes discrepancias				✓
72	Consulta a los demás antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que les afectan				✓