



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en la  
institución educativa Francisco Bolognesi, Cusco-2018

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÈMICO DE:**  
**Maestra en educación con mención en docencia y gestión educativa**

**AUTORA:**

Br. Cárdenas Linares, Deciret

**ASESOR:**

Dr. Enriquez Romero Edgar

**SECCIÓN:**

Educación

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Docencia y gestión educativa

**PERÚ – 2018**

## PÁGINA DEL JURADO

---

Dr. Cusihuamán Hermoza Melquiades  
Presidente

---

Dr. Zegarra Salas Wilbert  
Secretario

---

Dr. Enriquez Romero Edgar  
Vocal

## DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo académico a mis hermanos que me motivaron a concluir este emprendimiento.

De manera especial a mi familia: Wilian José, Iris Alessandra, Mauricio Julio y Daniela Deciret son ellos los principales motivadores para la conclusión de esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Dr. Cesar Acuña Peralta, propulsor de la UCV una de las Universidades que da oportunidades a miles de docentes a crecer profesionalmente, para así elevar la calidad educativa y lograr mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

Al Dr. Edgar Enríquez Romero quien con sus conocimientos, paciencia y perseverancia supo guiarnos y motivarnos para hacer realidad el presente trabajo de investigación.

Finalmente, a los docentes de la Institución Educativa Coronel Francisco Bolognesi, por haberme posibilitado la aplicación de las encuestas sobre estilo de liderazgo directivo y clima organizacional.

La autora

# DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Deciret Cárdenas Linares estudiante de la Escuela Profesional de Pos Grado de la Universidad Cesar Vallejo, sede filial, Cusco declaro que el trabajo académico titulado "Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Francisco Bolognesi Cusco - 2018"

Presentada en 124 folios para la obtención del grado académico de maestra en educación con mención docencia y gestión educativa.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes declaradas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De no encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, Diciembre de 2018



Deciret Cárdenas Linares

DNI 25304386

## **PRESENTACIÓN**

Se presenta a la opinión crítica de la comunidad educativa los resultados del estudio titulado “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi, Cusco-2018”, que fue desarrollado bajo un método descriptivo correlacional e instrumentos diseñados bajo una escala valorativa para demostrar tendencias estadísticas y de análisis, tal como se describen en los resultados.

La finalidad de la investigación ha sido demostrar primeramente cómo se estructura en forma individual tanto la variable de ‘estilo de liderazgo directivo’ según los aportes del teórico Jesús Alvarado (2003) quien refiere la presencia de cinco estilos (autocrático, permisivo, paternalista, democrático y transformador), cómo se describe la variable del ‘clima organizacional’ que es un concepto muy polémico en nuestro medio; y finalmente el nivel y tendencia correlativa entre ellas y entre el clima organizacional y las dimensiones de análisis.

El informe está estructurado en siete capítulos, siendo el primero el que está asociado al capítulo de introducción donde se plantea y se describe el problema de investigación, el segundo capítulo relacionado con la metodología utilizada, el tercer capítulo asociado a los resultados descriptivos y correlacionados que se encontraron en la fase de campo. El cuarto capítulo contiene la discusión de los resultados asociados a los antecedentes citados y al análisis del componente teórico del estudio, el quinto capítulo contiene las conclusiones, el sexto capítulo las sugerencias y el séptimo capítulo las referencias y fuentes tanto bibliográficos como linkográficas consultadas en el proceso de investigación.

Hecho esta síntesis descriptiva, reitero los resultados del estudio a vuestra opinión crítica y aportes reflexivos que enriquecerán su estructura.

# ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE .....	vii
INDICE DE TABLAS .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Realidad problemática .....	12
1.2 Trabajos previos .....	14
1.3 Teorías relacionadas al tema .....	18
El liderazgo .....	18
El liderazgo directivo .....	19
Los cuatro estilos de liderazgo directivo según Alvarado.....	22
Los cinco estilos según Alvarado Contreras.....	29
El clima organizacional.....	33
1.4 Formulación del problema.....	41
1.5 Justificación del estudio .....	41
1.6 Hipótesis.....	42
1.7 Objetivos .....	43
II. MÉTODO.....	44
2.1 Diseño de investigación .....	44
2.2 Variables, operacionalización.....	46
2.3 Población y muestra.....	52
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	53

2.5 Método de análisis de datos .....	57
2.6 Aspectos éticos.....	58
III. RESULTADOS .....	59
Resultados en la variable “estilos de liderazgo directivo” .....	60
Resultados en la variable propiamente dicha.....	60
Resultados en las dimensiones de la variable “estilos de liderazgo” .....	63
Resultados en la variable “clima organizacional” .....	73
Resultados en la variable 2 propiamente dicha.....	73
Resultados en las dimensiones de la variable 2.....	75
Prueba de hipótesis.....	80
Para la hipótesis general .....	80
Para las dimensiones de estudio.....	81
IV. DISCUSIÓN .....	91
V. CONCLUSIONES.....	95
VI. RECOMENDACIONES.....	97
VII. REFERENCIAS.....	99
A N E X O S.....	101

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perfil general de estilo de liderazgo predominante. ....	60
Tabla 2. VARIABLE 1. ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO .....	61
Tabla 3. Dim 1. Estilo autocrático .....	63
Tabla 4. Dim 2. Estilo permisivo .....	65
Tabla 5. Dim 3. Estilo democrático .....	67
Tabla 6. Dim 4. Estilo paternalista .....	69
Tabla 7. Dim 5. Estilo transformador .....	71
Tabla 8. VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	73
Tabla 9. Dim 6. Liderazgo .....	75
Tabla 10. Dim 7. Relaciones interpersonales .....	76
Tabla 11. Dim 8. Participación.....	77
Tabla 12. Dim 9. Reconocimiento.....	78
Tabla 13. Dim 10. Comunicación.....	79
Tabla 14. Correlación entre variables .....	80
Tabla 15. Correlación entre variable 2 y dimensión 1 .....	81
Tabla 16. Correlación entre variable 2 y dimensión 2 .....	82
Tabla 17. Correlación entre variable 2 y dimensión 3 .....	83
Tabla 18. Correlación entre variable 2 y dimensión 4 .....	84
Tabla 19. Correlación entre variable 2 y dimensión 5 .....	85
Tabla 20. Correlación entre variable 2 y dimensión 6 .....	86
Tabla 21. Correlación entre variable 2 y dimensión 7 .....	87
Tabla 22. Correlación entre variable 2 y dimensión 8 .....	88
Tabla 23. Correlación entre variable 2 y dimensión 9 .....	89
Tabla 24. Correlación entre variable 2 y dimensión 10 .....	90

## RESUMEN

La investigación titulada “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi, Cusco-2018”, tiene el propósito de demostrar cómo se estructuran los ‘estilo de liderazgo directivo’ que, según Alvarado (2003) son autocrático, permisivo, paternalista, democrático y transformador; así como la estructura del ‘clima organizacional’ y las tendencias correlativas entre variables y dimensiones. El estudio se desarrolló con un diseño descriptivo correlacional e instrumentos con escala valorativa en una muestra de 26 docentes de la I.E. Francisco Bolognesi de Cusco.

Los resultados demuestran que existe un nivel de interdependencia moderada entre el ‘estilo de liderazgo directivo’ y el ‘clima organizacional’ (Rho de Spearman de 43,8%). Además se evidenció que el perfil dominante en los directores y docentes, es la de un líder autocrático (2,4 de una escala de 0 a 4) por un lado y la de un líder transformador (2,2), por otro. El nivel de clima organizacional alcanzó un calificativo de ‘regular’ para el 73% de la muestra.

En cuanto a los resultados correlacionados, se demuestra una correlación significativa e inversa entre ‘clima organizacional’ y el ‘estilo autocrático’ de liderazgo (Rho de Spearman de  $-54,6\%$ ). Fuera de ello, se demuestra una correlación positiva y alta entre el ‘clima organizacional’ y las dimensiones de ‘estilo transformador’ (62%), y la de ‘participación’ (71%). Se verificó una correlación directa y moderada con el ‘estilo democrático’ (52,4%). Por último, se hallaron correlaciones bajas con las dimensiones de ‘estilo permisivo’ (27,7%) y el ‘estilo paternalista’ de liderazgo (30%).

**Palabras clave:** clima organizacional, estilo de liderazgo, líder, estilo autocrático, estilo paternalista, estilo democrático, estilo permisivo, estilo transformador.

## ABSTRACT

The research entitled "Managerial Leadership Style and Organizational Climate at the Francisco Bolognesi Educational Institution, Cusco-2018", has the purpose of demonstrating how the 'managerial leadership style' is structured, which according to Alvarado (2003) are autocratic, permissive, paternalistic, democratic and transformative; as well as the structure of the 'organizational climate' and the correlative tendencies between variables and dimensions. The study was developed with a descriptive correlational design and instruments with a value scale in a sample of 26 teachers from the I.E. Francisco Bolognesi from Cusco.

The results show that there is a moderate level of interdependence between the 'managerial leadership style' and the 'organizational climate' (Spearman's Rho of 43.8%). In addition it was evident that the dominant profile in the directors and teachers, is that of an autocratic leader (2.4 on a scale of 0 to 4) on the one hand and that of a transforming leader (2.2), on the other. The level of organizational climate reached a qualification of 'regular' for 73% of the sample.

Regarding the correlated results, a significant and inverse correlation between 'organizational climate' and the 'autocratic style' of leadership is demonstrated (Spearman's Rho of -54.6%). Apart from this, a positive and high correlation is shown between the 'organizational climate' and the dimensions of 'transformative style' (62%), and that of 'participation' (71%). There was a direct and moderate correlation with the 'democratic style' (52.4%). Finally, low correlations were found with the dimensions of 'permissive style' (27.7%) and the 'paternalistic style' of leadership (30%).

**Key words:** organizational climate, leadership style, leader, autocratic style, paternalistic style, democratic style, permissive style, transformative style.

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Realidad problemática

En la vida cotidiana de las actividades educativas, se nota un gran déficit en el tema de liderazgo directivo que a la vez se asocia, pero también influye y se deja influir en viceversa, con el clima organizacional.

Se realiza una verificación acerca de la falta del liderazgo dentro del desempeño profesional, y más aún dentro del desempeño directivo, que se encuentra en relación al fomento del clima organizacional en el grado más elevado de la aceptación y del funcionamiento. Pero de acuerdo a la realidad que se puede captar, la falta de liderazgo es una falencia que pone impedimentos al análisis y a la argumentación de una nueva percepción de calidad educativa, calidad de desempeño profesional y su influencia en el clima organizacional de cualquier entidad educativa. A excepción de ciertas circunstancias que se hallan aisladas como intentos y gestos de forma propositiva, el presente estudio desemboca en el análisis de una realidad harto conocida en cualquier institución educativa, pero poco abordada en la comprensión y análisis de su presencia como problema.

El argumento que complementa esta primera descripción de la problemática del liderazgo en relación al clima organizacional, es la participación de los profesionales y de las autoridades educativas, especialmente hablando de las y los directores de los planteles, quienes efectúan el mejor esfuerzo para la incentivación y la estabilidad de algún grado de liderazgo que fomente un mejor clima organizacional; pero, dichos esfuerzos se estancan en las intenciones por

falta de actitudes más importantes y la predisposición del personal para analizar acerca de quienes actúan en permanente coordinación, especialmente la que se presenta entre jerárquicos, docentes y subalternos, especialmente cuando se trata del clima organizacional, resultados de ciertos liderazgos previos para fomentarla y vivirla cotidianamente.

Es por eso que, los tres puntos básicos con los cuales se dan a conocer ciertas actitudes dificultosas, preceden a la siguiente justificación. Como primer punto se encuentra el nivel del liderazgo, que se analiza en la muestra de investigación, luego se encuentra la calidad y las tendencias del clima organizacional en el plantel educativo; y finalmente, la conexión que se presenta entre las dimensiones de observación.

Además se debe comprender que el liderazgo es como la base o guía de cualquier organización, y más aún de una entidad tan dedicada como es la educación. Se reconoce que los desafíos de la educación moderna son mayores, por ello es que se exige a la educación la más alta prioridad y que guarde relación de correspondencia con el crecimiento del Perú para mejorar a las poblaciones, y en la realización de las instituciones.

Fue enorme así como determinante el tipo de golpe por medio de modificaciones realizadas en el primer mundo para alcanzar un mejor nivel educativo; lo cual no es común en nuestro contexto sudamericano, con más razón nuestro país. Es común escuchar que nadie puede conocer con seguridad hacia donde se encaminan y cuál sería el impacto de ciertas reformas o mejoramiento de calidad. Solo se conoce que, de igual forma, existe un impacto visible que se debe comprender y captar, esa es la pésima calidad educativa debido a la falta de liderazgo y de líderes que conduzcan hacia una nueva ruta cada segmento de desarrollo y de servicios en este país.

Es común escuchar que existe una crisis de líderes y una decadencia del sentido y desempeño de liderazgos. La población se siente traicionada con las actitudes de sus líderes sociales y políticos; con más razón en el plano educativo, donde tampoco se sustrae la idea de corrupción y carencia de líderes.

La presente investigación se enfoca precisamente en el objetivo de plantear y estudiar cuáles son los estilos de liderazgo predominantes y cómo se asocia al concepto de clima organizacional, concretamente en la I.E. Francisco Bolognesi de la ciudad del Cusco. Los pequeños líderes construyen los grandes liderazgos, y estas actitudes y tendencias a su vez, contribuyen decisivamente en un clima organizacional de calidad. Esta premisa teórica la ponemos en evaluación y análisis en el presente estudio, asumiendo como contexto de investigación la I.E. Francisco Bolognesi.

## **1.2 Trabajos previos**

Las investigaciones previas que fueron referidas como fuentes de consulta, se encuentran en relación a las variables del estudio, las cuales son:

El primer trabajo consultado lleva de título “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa experimental FAE N°1, de Quito, 2010-2011”, trabajo perteneciente a la autora Marcela Flores (2012).

Las conclusiones principales del trabajo, son las siguientes: primero, existe un modelo del liderazgo y de gestión de las distintas competencias modernas que se encuentran inmersas en las organizaciones experimentales, que se encuentran en conexión con el medio tecnológico y con el medio social para dar a conocer algunos impulsos hacia la estructura de valoración, de actitudes y de modificación así como la mentalidad de aquellos estudiantes para entablar el crecimiento de forma integral. Segundo, dicha organización posee los materiales necesarios que están considerados como ‘tipo curricular’ conducidos al plan estratégico organizacional; en otras palabras, el PEI, el Plan Anual de trabajo y los códigos de las relaciones según las dimensiones pedagógicas. Además, suman el ambiente laboral, los recursos, el clima organizacional, la capacitación, la participación de la sociedad y los procedimientos didácticos.

Se entiende la posesión de la existencia de una organización adecuada conforme a los espacios, y los lineamientos de forma directa que da a conocer como beneficios dirigidos a la cultura organizacional.

Como segunda investigación tomada en cuenta para consulta, se titula “El liderazgo del Director como factor determinante de la Funcionalidad Administrativa del Colegio Evangélico Mixto ‘Alfa y Omega’ del municipio de La Libertad, departamento de Huehuetenango” de Mynor Manrique – 2011. En dicha investigación se da a conocer la capacidad que posee la persona nombrada para el desempeño con la suficiente eficiencia y eficacia de las acciones inherentes que se hallan de acuerdo a como dispone el director para la captación de resultados positivos en el entramado del funcionamiento de la organización educativa; pues, depende de la integración de forma efectiva y de la sociedad que lo abarca.

La conclusión del estudio argumento que; primero, el liderazgo que presenta el director no se vincula a la capacidad académica y a la experiencia que demuestra, sino que va más allá; es decir, el ejemplo que puede mostrar conectando la práctica de los valores morales con los modos estéticos y cívicos. Segundo; El liderazgo del director trata de las capacidades de la persona nombrada para realizar con eficacia y eficiencia las acciones técnicas, las administrativas y las gestiones de carácter social para alcanzar los resultados prácticos en el funcionamiento del centro específico. Tercero.- las observaciones presentadas conforme al desarrollo de la tesis, dan a conocer el interés de los alumnos, los docentes y los padres. Cuarto.- después de efectuar el análisis y la interpretación de los resultados se verifica los elementos necesarios para demostrar que la hipótesis establecida dentro del seminario, es aceptable, en un medio en el cual, el liderazgo que presenta el director forma parte de la efectividad funcional administrativa de la institución. Quinta.- La propuesta que ofrece el estudio trata de un Manual de funciones del director, líder en el plantel educativo.

Se revisó el trabajo titulado “El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito de Cajay – 2013” de los autores Gregorio García y Luis Segura (2013).

Las conclusiones más importantes demuestran que; primero, se captó una correlación moderada pero significativa entre las diversas variables que fueron presentadas, especialmente acerca del clima organizacional y mucho más sobre el desempeño docente, donde se suelen favorecer mutuamente. Segundo.- Se verifica un nivel de correlación moderada y significativa entre las diversas conexiones de tipo interpersonal, en correspondencia a las dimensiones del clima organizacional y el desempeño docente. Tercero.- Existe un nivel correlación mínima entre las conexiones interpersonales y el desempeño docente, dando a conocer que los docentes tienen que incrementar su labor grupal para la mejora de la expansión curricular. Cuarto.- Entre la comunicación, es decir el clima organizacional y la evaluación, se verifica un nivel de correlación baja, haciendo entender que los docentes tienen que mejorar el nivel de comunicación.

Finalmente, se consultó el trabajo titulado “Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes” investigación desarrollada por José Aguado (2012).

Las conclusiones del estudio, argumentan que; primero, se realiza una identificación del clima institucional que se encuentra según el punto de vista de los docentes dentro de la organización educativa, por lo cual, se tiene que satisfacer las expectativas y las necesidades conforme al contexto de la labor y de lo que se necesita mejorar. Segundo.- el clima organizacional es aceptado a partir de la dimensión de esta institución, es por ello que se acepta a los docentes, los procedimientos, trámites, obstáculos, normativa y reglamento con las delimitaciones pertinentes, según la forma de desempeñarse del profesor. Tercero.- el clima organizacional tiene el nivel aceptable inmerso en la recompensa según la opinión-encuesta de los docentes en la institución, donde se da a conocer que los profesores se encuentran desarrollando actividades

conforme la compensación que se les ofrece por el esfuerzo realizado. Cuarto.- La dimensión se encuentra en relación a la variable del clima organizacional y tiene un valor regulativo en los profesores. Con esto se puede decir que el contexto en el cual se trabaja no es muy satisfactorio y tiene algunas relaciones de forma regular entre los trabajadores y los jefes lo que nos brinda una forma grata de realizar el desempeño de su trabajo.

Como se puede observar en los antecedentes citados; cada autor imprime sus propias formas de entender y haber llegado a conclusiones como las que se explican.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

De acuerdo a las teorías que se encuentran en relación a la temática, se brinda un tipo de resumen acerca de la revisión minuciosa que se efectúa.

#### **El liderazgo**

Acerca del liderazgo Lupano y Castro (2005) dicen que no se presenta algún tipo de definición extensa y aceptada por el liderazgo. Es más, una variedad de investigadores interrelacionan en indicar que, a pesar de la cantidad de las propuestas teóricas y de la complejidad de la temática, es probable que no se alcance al consenso acerca de ello.

Por otra parte, Fernando D'Alessio (2009) afirma que otra discusión no concluye en el acuerdo de si 'el líder nace o se hace'. Para una variedad de estos, los líderes nacen, y es así como se desea moldear.

Personajes como Einstein, Beethoven, Pelé, entre otros; captaron el impulso necesario que los hizo exteriorizar sus destrezas, y dicho impulso se trataría de una oportunidad casual, una clase de entrenamiento que los apoyó en el reconocimiento de lo que eran capaces, el docente que los encaminó o estructuró, o puede ser que les tocó habitar alguna clase de situación que los conllevó a la perseverancia para alcanzar a ser extraordinarios grados de la genialidad o del talento que llegaron. Otra clase de corriente dice que el líder se realiza con el esfuerzo, el estudio, el entendimiento, la dedicación y la férrea perseverancia.

Dicho eje central acerca de la temática se halla en la definición que se usa, o se llegaría a usar, para la afirmación que un individuo es líder o posee los distintos atributos que lo llevarían a transformar en uno solo.

Druker (1954) en su libro nombrado "La práctica de la gerencia" es el liderazgo que reviste la mayoría de la importancia, Sin tener dudas no existe algún tipo de sustituto para este. Pero el liderazgo no suele ser creado o promovido. No se le puede enseñar o aprender. Es así que se tiene que tener en consideración y realizar una meditación acerca de dicha afirmación.

## **Definiciones de liderazgo**

Se encuentran diversos conceptos, entre los cuales se destaca la de Rost (1994) quien dice que el liderazgo es, en sí, interdisciplinario, es por eso que se hace obvio pero al mismo tiempo poco inteligible.

Cohen (1990) el liderazgo es el tipo de arte para influenciar a los demás para llegar al más alto desempeño y lograr las labores, las metas o las proyecciones, en donde se entrelazan la conexión del líder y los seguidores con los resultados. Machiavelli (1952) el control del poderío es único para el objetivo del liderazgo. Weiskittel (1999) redacta con diversas razones que dicho tema que conlleva a la confusión, la exasperación y de la incertidumbre para los que tratan de encontrar la comprensión.

Bennis (1994) da a entender al liderazgo, como una clase de inteligencia, haciendo una comparación con la beldad, en otras palabras, es un tanto difícil el definirla. Después en el año de 1997, afirma que se asemeja posiblemente al concepto práctico y realista al dar entender que el liderazgo es la aptitud de cambiar un punto de vista en la realidad. Pero Bowie (2000) dice que el vocablo líder posee la connotación estratificada, es más la elitista el cual se opone a la filosofía moral que posee Kant, que es la igualitaria, haciendo una contradicción hacia el hecho que el líder requiere de los seguidores. Se presentan distintas interpretaciones acerca del liderazgo y se les considera de un prolongado debate y de la investigación para llegar al acuerdo. El carisma y el poder como los polos opuestos.

El liderazgo da a entender a los seguidores además del largo plazo y de la mentalidad estratégica, es lo más importante de los resultados.

## **El liderazgo directivo**

El tipo de liderazgo es una clase que se asume por una persona que se adopta el papel de dar a conocer algo. De dicha manera los trabajadores se conoce acerca de lo que se tiene que realizar y como se tiene que actuar en la actualidad.

## **Definición**

Habla acerca del estilo en donde el líder conduce a los trabajadores por medio de la autoridad. Es por ello que de acuerdo a las indicaciones claras, las sencillas, los contundentes y las directas de los empleados los cuales pueden ser conseguidos de forma fácil.

Esta clase de líder hace una valoración resaltante acerca del talento que demuestran los empleados puesto que trata de aumentar las habilidades de cada uno. La ventaja que posee el liderazgo al mismo tiempo que cualquier clase puede hacer una adaptación a las diferentes necesidades de la agrupación.

Es decir que no es apropiado hablar de una clase de liderazgo, el cual no quiere decir que el liderazgo sea mejor que otro, puesto que cada uno posee cierta fortaleza. Como se ha mencionado en esta clase, el líder adopta el rol para dar a conocer su trabajo a cada empleado.

Siempre se trata de saber acerca de la planeación de las acciones que se tiene que seguir con las labores y con los deberes. Dicho estilo del liderazgo es aceptable para cuando se tenga miembros nuevos dentro del grupo de labor.

De esta forma el trabajador dará a conocer de forma clara lo que se tiene que realizar en el procedimiento de la adaptación. Una clase de método eficaz da a conocer cierta información adecuada para los trabajadores del grupo de labor.

Es seguro que el vocablo de liderazgo directivo es repetitivo para la mayoría, especialmente cuando no se reconoce interiormente acerca de la temática. Pero luego se dará a conocer ciertas claves para la adecuada explicación de una persona en el rol de director y que al mismo tiempo se le considera como un verdadero líder inmerso en la agrupación que guía.

## **Características del director líder**

De acuerdo al portal [www.liderazgo.co/liderazgo-directivo/](http://www.liderazgo.co/liderazgo-directivo/) la dirección y el liderazgo da a conocer las necesidades de las distintas, de esta forma no siempre se logra la consideración como un líder hacia el directivo, ni al revés, es más se espera la observación en este por medio de las rasgos característicos de cada

uno de forma igualitaria. Es por ello, que depende de las pericias y de las sensibilidades de este, dar a conocer la situación que requiera el comportamiento como todos, luego las mismas características del liderazgo directivo.

- Primero, se halla la formación integral como un tipo de rasgo distintivo de aquellos que realice el liderazgo directivo. Sin tener que dar en medio en donde se desenvuelve, el tener conocimiento no solo hablando lo relacionado a la gerencia y a la planificación, sino a otras clases de áreas del conocimiento, le da paso a la confraternización de los seguidores, con esto, se realiza la evaluación del desempeño en beneficio del cumplimiento de la totalidad de las funciones.
- El compromiso es el elemento más resaltante dentro del perfil del director líder, ya que es el modelo más competente acerca de la supervisión y el desempeño de las demás personas. En el caso de no cumplirse con la meta y con la visión de la institución, tiene que existir las observaciones para la mejora de la situación. Antes de ello, específicamente por la autoridad, se tiene que dar cierto ejemplo acerca del comportamiento de acuerdo a las normas, teniendo en cuenta el sentido de las personas.
- Cuando se desempeña como director se tiene que cuidar los alcances de las metas según al punto de vista de la institución. Pero además se requiere del rol del líder acerca de la directiva, tiene que involucrarse las destrezas humanas. Una excelente figura del liderazgo directivo se trata del carisma, la inteligencia emocional y de la destreza de la negociación necesaria para alcanzar una conexión que es producto del medio de labor.
- Nombrados esta conexión como productivos, de acuerdo a la cantidad de los beneficios que se podría atribuir a la organización, el director y el líder tendrán el conocimiento acerca de la identificación acerca del talento y de las destrezas de cada persona que se podría convertir en un provecho, de esta manera, dar a conocer de forma adecuada las distintas labores, Es preciso la habilidad humana que este bien aplicada aquellas que conlleven al director a la condecoración del líder.

## **Los cuatro estilos de liderazgo directivo según Alvarado.**

José René Alvarado (2006) dice que se presenta cuatro clases de liderazgo con los que se podría identificar. Lo más resaltante es el conocimiento de uno mismo, para aprender de la misma realidad, se logrará el fortalecimiento del plan para la realización del liderazgo. Identifica el mismo estilo de liderazgo y probablemente se identificará acerca de las posibles combinaciones de estos dos. Ninguna clase de estilo del liderazgo es innecesaria, los líderes, con las distintas clases de estilos, posee la oportunidad para demostrar las fortalezas.

Los estilos de liderazgo directivo de hoy, pueden ser de los siguientes:

### **El liderazgo autocrático**

El liderazgo autocrático, normalmente, se trata de la toma de las decisiones rápidamente. Se encuentra muy difícil el sentarse, puesto que lleva una clase de vida activa. Se relaciona de forma enfática y es de tipo impulsivo cuando se dirige a los demás acerca de lo que piensa y siente. Y cuando los demás suelen comunicarse posee ciertas dificultades para oír con mucha atención.

Posee la aptitud de realizar diversas tareas al mismo tiempo aceptando retos y riesgos hacia lo novedoso y lo distinto. Es de tipo impaciente con los seres que no suelen caminar al mismo ritmo. Le gusta estabilizar el manejo de la mayoría de las acciones que se ejecutan y es de forma espontánea para actuar. Toma las decisiones acerca de las evidencias comprobables.

En la vida privada, es introvertido, las personas lo ven como un ser difícil de alcanzar y de conocer, en diversas ocasiones tiene una preferencia por el trabajo de forma independiente, siente cierta motivación y entusiasmo cuando se realizan los logros para la labor que ejecuta.

### **Puntos fuertes**

- Orientado hacia las metas.
- Confiado.
- Competitivo.
- Determinado.

- Valiente.
- Franco en la comunicación.

### **Oportunidades de mejora**

- Impaciente.
- Autosuficiente.
- Impulsivo.
- En ocasiones, obstinado.
- Se arriesga innecesariamente.
- Carece de tacto para decir las cosas.

### **Escenarios en los que se ve involucrado un líder autocrático**

- Llega a ser muy dominante.
- Quiere tener el control total de la toma de todas las decisiones en el equipo.
- Las explicaciones de su equipo son como faltas de respeto.
- Motiva a los miembros del equipo a acumular resentimientos.
- Quiere imponer sus pensamientos e ideas a sus colaboradores.

### **Recomendaciones para fortalecer su liderazgo**

Un líder autocrático puede mejorar su imagen ante su equipo si:

- Transmitir las acciones a los integrantes de la agrupación y confiar en estos. Que encuentren la forma de ejecutar las labores con estos y poco a poco se les encomiende la responsabilidad total.
- Evitar la impulsividad de brindar respuestas. Que den a conocer, específicamente cuando solicite que se ejecuten las labores. Que las advertencias sean claras y precisas.
- Dar paso a la realización de las preguntas solicitadas y evitar ser interrumpidas.
- Fortalecer a la virtud de la paciencia, en especial con los ayudantes que ejecuten sus acciones de forma prolongada.

- Observar a todos los integrantes del grupo como iguales, teniendo en cuenta el respeto.
- Da paso a los errores de forma oportuna y da a conocer la humildad brindando una disculpa.

### **Estilo de liderazgo perfeccionista**

El líder perfeccionista, normalmente, usa el tiempo que tiene que usar para hacer una decisión. Evita el énfasis de los enfoques ya que posee la percepción de que nadie lo comprende del todo. Le agrada estar solo y hacer una reflexión acerca de los logros que tuvo, Prefiere realizar una sola actividad, pero lo hace muy bien. El reto que tiene es el trabajo en grupo.

Le molesta que lo apuren, puesto que le gusta realizar ciertas cosas con reflexión. Trata de tener riesgos que no pueda controlar, se inclina por lo viejo y lo conocido a lo novedoso.

Le gusta culminar realizando las actividades a su forma y con su propio estilo. Pero, lo más positivo es que dichos resultados suelen sobrepasar a los objetivos más esperados, puesto que es responsable. Le motiva que los seres humanos le den facilidad para llegar a sus logros.

### **Puntos fuertes**

- Analítico.
- Cauteloso.
- Consciente.
- Con principios de vida.
- Lucha por la excelencia.
- Responsable.

### **Oportunidades de mejora**

- Se preocupa por pequeñeces.
- Es antisociable.

- Se preocupa demasiado.
- Juzga y critica.
- Es desconfiado.
- Le hieren con facilidad las críticas.

### **Escenarios en los que se ve involucrado un líder perfeccionista**

- Es un líder perfeccionista que se puede transformar en un ser muy exigente con su grupo de trabajo.
- Le molesta tener errores y también que se lo demuestren, pero no acepta que los demás los cometan y que lo hicieran se los dice de forma seguida y constante.
- Da a conocer el reglamento estricto, se pasa el tiempo sin ser revisado, lo que atrae el enojo del grupo y de pronto los modifica sin dar alguna advertencia.
- Cree que sus seguidores no requieren ser motivados por la labor que cumplen y su responsabilidad es la de realizar las actividades a la perfección.
- Posee temor a la incompetencia.
- Le resulta difícil admitir la equivocación.
- Hace uso muy seguido de la frase “Hiciste un buen trabajo, pero...”

### **Recomendaciones para fortalecer su liderazgo**

- Da paso a que los integrantes del grupo hagan experimentos con distintas formas de realizar las actividades. Que tengan la capacidad de dar a conocer con libertad la habilidad creativa.
- Confrontar las distinciones con los demás de forma oportuna en caso de evitarlas o de prolongarlas.
- Es sincero y expresivo con los ayudantes. Les felicita por los avances para llegar a los objetivos trazados. Alaga el avance, por más minucioso que sea, hacia el seguimiento de los alcances del grupo. Es más práctico el darlo a conocer de forma escrita. Cuando uno se siente cómodo se realiza

de forma verbal. Da paso a la actuación de las interrogantes necesarias y trata de evitar las interrupciones.

### **Estilo de liderazgo permisivo**

El líder permisivo acata decisiones rápidamente y en varias ocasiones, los mismos sentimientos y las emociones influyen en dichas decisiones. En la comunicación es impulsivo, pero, se da a conocer con un tono de voz apacible. Es extrovertido y le gusta estar ocupado, Tiene un tipo de vida activa con entusiasmo.

Suele arriesgarse a la hora de tomar decisiones. No le gusta ser monótono y la comodidad. Aprecia a la rutina como si fuera una enemiga y en distintas ocasiones es muy flexible en el momento de modificar las decisiones.

Es un tipo de líder de tipo accesible, le gusta la comunicación casual ya que lo considera que es una buena forma de tomar decisiones. Se orienta por el trabajo en grupo y ayudarlas de forma incondicional.

### **Puntos fuertes**

- Estilo de vida entusiasta.
- Buen comunicador.
- Mantiene el optimismo en todo momento.
- Creativo e innovador.
- Le gusta trabajar con las personas.
- Espontáneo.

### **Oportunidades de mejora**

- Muy emotivo y preocupado.
- Habla demasiado.
- Muy idealista.
- Tiene metas inalcanzables.
- Desorganizado con las tareas y los recursos.
- Impulsivo.

### **Escenarios en los que se ve involucrado un líder permisivo**

- El líder permisivo se transforma en un ser muy tolerante para con los seguidores.
- Tiene dificultades para negarse a los individuos que se hallan en su entorno.
- Cuando los integrantes del grupo se sobre limitan, solamente se traza una distancia o no se toma en cuenta la problemática.
- Suele enfocarse en lo bueno que presentan los seguidores.
- El líder de carácter permisivo suele ofrecerse de forma voluntaria para ser manipulado.

### **Recomendaciones para fortalecer su liderazgo**

#### **Un líder permisivo puede mejorar su imagen ante su equipo si:**

- Su firmeza se demuestra por medio de la comunicación de los límites.
- Su “SÍ” es “SÍ” y su “NO” es “NO”.
- Solo se dedica a oír más y estructurar las interrogantes para encontrar los objetivos ocultos.
- Se da cuenta acerca de las dificultades de dar una respuesta negativa y de mantenerla.
- Se centra en las relevancias y en la manutención de los compromisos.
- Escribir las proyecciones, realizar las labores y tener cuidado de los detalles, desenvolverse de forma disciplinada apoyara a la enseñanza con ejemplos.

### **Estilo de liderazgo complaciente**

Se caracteriza al liderazgo complaciente como un tipo de vida de forma cambiante que puede alcanzar la informalidad. Es complaciente con su grupo cuando se trata de efectuar la demostración de las emociones. Las reuniones de labor se tratan de conversaciones de forma casual. Se integra en las relaciones individuales.

Es un tipo de líder que capta la facilidad de alcanzar el conocimiento. Trata de laborar con las demás personas. Siempre tratará de encontrar la manera de ser

aceptado por otros y se auto conceptúa como un conciliador. Le gusta observar el crecimiento de su grupo.

Suele dedicarle tiempo a la toma de las decisiones, que en varias ocasiones se desempeña de acuerdo a las emociones. Tiende a realizar pares en el trabajo. Le molesta los momentos en donde se da mucha presión y trata de hacer a un lado los diferentes riesgos. Es un líder que posee paciencia para oír de forma atenta a los otros.

### **Puntos fuertes**

- Estable.
- Seguro.
- Firme.
- Tranquilo.
- Agradable.
- Sensible.
- Suave.
- Humilde.
- Amable.

### **Oportunidades de mejora**

- Disminución del entusiasmo.
- Renuente a las modificaciones.
- Un ser indeciso.
- Muy complaciente.
- Manipulación fácil.
- Demasiada amabilidad abrumadora.

### **Escenarios en los que se ve involucrado un líder complaciente**

- Es una clase de líder que suele ayudar al grupo, pero puede volverse muy complaciente con ellos.

- A causa de la estima que demuestra por los seguidores termina rotando el rol del liderazgo entre los integrantes.
- Es un tipo de líder que suele ser muy protector con su grupo y estos se convierten en dependientes del líder.
- Da paso a todo para no crear conflictos.
- Interioriza los sentimientos, en especial si piensa y siente que se ha sobrepasado en la confianza.

### **Recomendaciones para fortalecer su liderazgo**

#### **Un líder complaciente puede mejorar su imagen ante su equipo si:**

- Es más asertivo de acuerdo a la exteriorización de los sentimientos.
- Estabiliza el reglamento que se han acordado previamente.
- Da paso a los ayudantes a que experimenten las diversas consecuencias de forma lógica de las acciones realizadas.
- Entiende que las modificaciones a veces son necesarias e inevitables.
- Trata de no habitar el presente acerca de los recuerdos que involucren a los sentimientos del pasado.
- Se da su tiempo. Realiza una auto planificación cada semana.

### **Los cinco estilos según Alvarado Contreras**

Para el investigador Alvarado (2003) se presentan cuatro clases de liderazgo, los cuales se describen a continuación.

#### **Estilo Autocrático**

El estilo autocrático da a entender líder directivo como un individuo que suele centralizarse en la autoridad, dar a conocer metodologías de labor, acatar decisiones de forma unilateral y disminuir la participación de los seguidores.

Las características del líder autocrático:

- Posee un trato específico con algunos profesores.

- Brinda su apoyo solo a algunos profesores.
- Realiza la rendición de cuentas de sus actos responsables.
- Comunicación entre las gestiones y las labores ejecutadas.
- Socialización de las decisiones a los seguidores o subordinados.

### **Estilo permisivo**

También Alvarado (2003) afirma que el líder permisivo hace uso mínimo del poder que posee, da a los seguidores un nivel elevado de independencia en las labores en cuanto se da a conocer ciertos nivel de madurez psicológica en el trabajo , o también poseen mayor destreza que el propio director líder.

Las características del líder permisivo:

- Estructura la delegación de acuerdo a las funciones.
- Apoya y guía a los profesores.
- Posee la capacidad de dar soluciones a los problemas de los profesores.
- Realiza una justificación de las inasistencias del personal laboral.
- Señala ciertos permisos y demás que se encuentren en relación.

### **Estilo Democrático**

Alvarado (2003) explica que el estilo democrático conceptúa al líder como una persona que incluye a los seguidores acerca de la toma de las decisiones, brinda autoridad, da a conocer la participación de las decisiones en la metodología de labor y de los objetivos de la organización.

Las características del líder democrático:

- Realiza toma de decisiones de acuerdo a los profesores.
- Pide apoyo a los profesores para la solución de la problemática acerca de la organización educacional.
- Instaure sus funciones.

- Su desempeño es la adecuada por parte del director.
- Brinda actitudes de manera positiva.

### **Estilo Paternalista**

Alvarado (2003) afirma que el líder paternalista es un ser dogmático y preciso, conduce de acuerdo a las destrezas para brindar o negar ciertas penalidades o compensaciones, resaltando en la realización como también en la persuasión para ayudarlos en la toma de las decisiones.

Las características del líder paternalista

- Confianza en el personal.
- La confianza hacia el personal de trabajo.
- Las responsabilidades paternas de acuerdo a las incertidumbres que se puedan presentar.
- El compartir de las experiencias, la ideología y de los consejos con los profesores.
- La designación de las decisiones a los seguidores para las diferentes acciones a realizarse.
- La confianza de los seguidores para con el líder.

### **Estilo Transformador**

De acuerdo a Alvarado (2003) define al líder transformador como un ser capaz de realizar una motivación de aquello que se espera, eleva el sentido de la importancia y de la valorización de las acciones educacionales, accede a la trascendencia del interés personal de los profesores que guía, tratando de encontrar el interés organizacional y el individual de cada uno, tratando de acuerdo a la labor, es decir la autorrealización.

Las características del líder transformador:

- Aptitudes para realizar la gestión interna de acuerdo a los beneficios de la organización.

- Aptitud de la gestión de forma externa.
- Poseer aliados de carácter estratégico para las distintas metas.
- Mantener actualizado las herramientas educativas, como son el PEI, el PAT, el PCI, entre otras.
- Labores grupales y realizar reconocimientos a los profesores.

## **El clima organizacional**

Martínez (2012) afirma que el clima organizacional es la acción que usa como material importante los distintos puntos de vista que el trabajador tiene acerca de las estructuras y del proceso que se presenta en medio del contexto laboral.

Lo más resaltante de dicho principio o de la conceptualización está basado en la acción que posee el comportamiento de un trabajador, en otras palabras del docente o del funcionamiento, el cual no viene de los diferentes factores organizacionales que se da, sino que se halla de acuerdo de las percepciones que tiene los trabajadores. Pero esto se encuentra de acuerdo a la medida de las acciones, interacciones y experiencias que tiene cada persona de la organización. Es así que el clima laboral da a conocer una comunicación según a las acciones personales y las organizacionales. Los factores y los cimientos del sistema organizacional brindan a los distintos climas según las funciones de la captación de los que la integran.

Para un mejor entendimiento de la conceptualización del clima organizacional es importante brindar el realce de los siguientes enunciados:

- El clima tiende a hacer ciertas referencias de las características del medio laboral.
- Las distintas características son entendidas de manera recta y no de acuerdo a la versión de los trabajadores dentro del contexto donde se desempeñan.
- El clima se da a conocer de acuerdo a la forma de ser inmerso en la realización laboral.
- Se estima al clima como participe entre los factores del sistema organizacional y del tipo de comportamiento personal.
- Estas organizaciones se tiene en cuenta como impuestas por medio del tiempo, se presenta la diferencia entre las instituciones así como de las secciones.
- El clima según la base de las características institucionales además de tener en cuenta a aquellos que son parte de esta, la integran un tipo de

sistema de manera independiente que es considerada como una dinámica resaltante.

Es así que los puntos de vista de las respuestas que encierran al clima organizacional empiezan de la mayoría de los siguientes factores:

- El componente del liderazgo y de la práctica de la dirección, así como la clase de supervisión como lo es la autonomía y de la participación.
- El componente según el sistema formal y de la estructuración de la institución, así como de la sistematización de la comunicación, las conexiones de la dependencia, promociones y remuneraciones.
- Algunas consecuencias del comportamiento de la labor, así como del sistema de incentivación, la ayuda social, comunicación con los semejantes dentro del trabajo.

De acuerdo a las consideraciones que le siguen, se termina con la conclusión que el clima organizacional está considerado como una clase de fenómeno que apoya de forma regulada a los factores del sistema organizacional y de las distintas tendencias de manera motivacional que se presentan inmerso en el comportamiento que tiene algunas consecuencias en la organización, como lo es la productividad, satisfacción, rotación y más.

Chiavenato (1999) dice que el clima organizacional es un tipo de destreza o una clase de propiedad dentro del contexto organizacional que acopla y experimenta los integrantes de la organización que conforman al comportamiento. Se le considera de forma favorable en cuanto se da a conocer la satisfacción de necesidades personales y la actitud moral de los que la conforman, así como de la consideración desfavorable cuando no se llega a la satisfacción de las distintas necesidades.

Al realizar el análisis de la conceptualización se hace una identificación acerca del clima organizacional el cual nace de la esencia de las personas de la organización, es la mezcla del comportamiento, personalidad, características y la estructuración profesional de los empleados y se encuentra en relación con el tipo volitivo; lo cual

quiere decir que se encuentra en una constante relación con la materia de la filosofía, así como de los principios y de la valorización incluyendo la periferia de la organización. Cuando se trata de encontrar el mejor clima se debe de comprender las destrezas para que se logre realizar la toma de las decisiones y más de las respuestas a las necesidades y de los distintos intereses de la manera personal.

La suma de las vivencias psíquicas de lo que apoya con la vida, de la importancia que se presenta en la organización, termina en la premisa que se puede entender acerca del clima organizacional por medio de la agrupación de sistemas completas de las diferentes partes que suele afectar a las partes como no.

### **Enfoques del clima organizacional**

Rodríguez (2004) da a conocer los distintos puntos que se especifican a partir del punto de vista del clima organizacional.

- El punto de vista objetiva o de forma realista: es aquí donde se toca el tema de las descripciones de las características que tiene la institución, que efectúa una diferenciación a las instituciones unas de otras, son de tipo duradera además de influenciar a la conexión de las personas en medio del centro laboral.
- El punto de vista fenomenológico o subjetivo: es aquí donde el clima es el tipo de atributo de las personas, en donde la característica es de manera subjetiva y empieza a partir de las percepciones que tiene las personas acerca de las distintas características, inmerso en el área del trabajo, se resalta las variables personales, esto contradice lo antes mencionado ya que tiene algunas características de la organización.
- Perspectiva interaccionista: se dice que el clima se ve conformada por las captaciones personales de forma grupal que realiza una identificación de las comunicaciones entre los dos tipos de factores, es decir de los objetivos y de los subjetivos.

Ello se trata de la reconciliación del punto de vista de la formación subjetiva y de la objetiva, según a los investigadores se sigue a la perspectiva, ellas no se encuentran relacionadas a las distintas características subjetivas o del tipo objetivo, también al esfuerzo de los individuos para la comprensión de las instituciones y de los roles que se realizan en esta.

### **Características del clima organizacional**

Para Alcocer (2003) afirma que la institución tiene un tipo de sistema que se centra en el clima organizacional, que es parte de las acciones y dentro del comportamiento de los seres humanos. Dichas actitudes se dan a conocer según a las conexiones de dichos aspectos para que se presente el desempeño, producción, satisfacción, adaptación y demás. Encerrándola en algunas características y es por eso que se presenta a continuación mencionándolas.

- El clima va de acuerdo al contexto laboral.
- Se capta de una forma directa o también indirecta por trabajadores que ejecutan su labor dentro del ambiente laboral.
- El clima se refleja de acuerdo al comportamiento laboral.
- El clima es una parte mediadora entre el comportamiento personal y el sistema organizacional.
- Se la considera como permanente en las distintas características de la institución, esto hace una diferencia entre las instituciones como un nivel que se encuentra dentro de ellas.
- Aquello que conforma al sistema que es muy interdependiente incluyendo lo dinámico se le considera como clima, estructuras y características de estas instituciones.

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

Según Pritchard y Karasick (2013) el clima organizacional posee las siguientes dimensiones:

- Autonomía: trata del grado de libertad que los seres humanos tiene acerca de la toma de decisiones incluyendo a la formación de solucionar los problemas que se presentan.
- Conflictos y cooperación: es el grado de apoyo que se presencia entre los empleados acerca del trabajo que realizan haciendo a un lado el apoyo de manera material y humano que se capta de la institución.
- Relaciones sociales: es el tipo de atmósfera de aspecto social y amistoso que se presencia en las instituciones.
- Estructura: es la dimensión que incluye a las directrices, las diferentes consignaciones y las distintas políticas que se dan en la institución y que es parte de la forma de conducir las acciones.
- Remuneración: Se da en la forma en la cual se recompensa a los trabajadores.
- Rendimiento: es la relación que se da entre las remuneraciones y el trabajo que se realiza según a las habilidades del que los ejecuta.
- Motivación: se centra en los distintos aspectos motivacionales que se realiza en los empleados inmersos en la institución.
- Estatus: Es la diferencia estratificada, en otras palabras la de superiores y la de los subordinados, como los que demuestra la importancia que la institución le da a esta acción.
- Flexibilidad e innovación: es parte de la voluntad que posee la institución, incluyendo a la experimentación de diferentes objetos novedosos y del cambio de forma ejecutada.
- Centralización en la toma de decisiones: ejecuta cierto análisis de la forma de designar la institución en el proceso de la toma de las decisiones entre los niveles estratificados.
- Apoyo: Es el tipo de ayuda que le da la dirección a los empleados según a los problemas en relación o no con el trabajo que realizan los mencionados.

Acero (2003) de acuerdo a Lickert (1978) afirma que el clima organizacional posee las siguientes dimensiones:

- Relaciones interpersonales; el grado donde los empleados se ayudan entre estos y la relación es la manera adecuada y considerada de expresarse.
- Estilo de dirección: Es el grado donde la directiva da cierta ayuda y brinda su participación a los empleados de la organización.
- Sentido de pertenencia: Es el grado de orgullo que empieza con las conexiones hacia la institución, es el sentimiento del compromiso y de las responsabilidades según a las programaciones y a los objetivos.
- Retribución: Es el grado de equidad en el tema de las remuneraciones y de los beneficios que empiezan a partir del trabajo que se realiza.
- Disponibilidad de los recursos: Es el grado en donde los empleados tiene cierta información, los materiales y la ayuda necesaria a los demás y de las dependencias para la realización de la labor.
- Estabilidad: Es el grado donde los empleados perciben en la institución las posibilidades de ser parte, además del afecto que se percibe entre las personas, la conservación de estas con un punto de vista adecuado para esta ocasión.
- Claridad y coherencia en la dirección: Es el grado de la claridad de una alta dirección según el futuro de la institución. Es la medida donde la programación y las metas de estas áreas son concretas con diferentes aspectos y de las políticas de una elevada gerencia o una dirección.
- Valores colectivos: Es el grado donde se observa el medio interno, en otras palabras, el apoyo, responsabilidades y respeto.

Ya que las características que fueron dichas dan a conocer el tipo de clima de la organización, se tiene en cuenta a las distintas dimensiones como las realizadoras de los roles más resaltantes dentro del proceso interactivo.

Litwin y Stinger (1998) se estructura en nueve tipos de dimensiones que están relacionadas hacia el clima institucional, se entiende que la estructura, recompensa, relación, identidad, cooperación, estándar, conflicto, responsabilidad y desafío.

Pero se tiene en cuenta para dicha labor a solo cuatro, las cuales se suelen adaptar a la realidad más cercana que se presenta en la organización educativa en donde se llevó a cabo este trabajo de investigación.

### ***Estructura.***

Es el punto de vista de los participantes de la organización de acuerdo a la absorción de acuerdo al reglamento, a los procesos y trámites así como otra clase de delimitación que se realiza inmerso en el crecimiento laboral de la formación educativa.

Méndez (2006) afirma que la dimensión se realiza de acuerdo a la directiva que se describe a las políticas, objetivos, deberes, normativa, reglamento, procesos, metas y estándares de trabajo que conllevan al comportamiento de las personas, dan a conocer y las comunican. Esto nos da pie a la identificación de las oportunidades que se presenten acerca del crecimiento y de las capacidades para realizar las decisiones y dar cierto conocimiento acerca de la labor grupal y de la calidad del proceso de la comunicación.

### ***Recompensa.***

Es el punto de vista que tienen los empleados sobre la educación y de la aceptación de la recompensa acoplada por el trabajo realizado. Méndez (2006) afirma que la dimensión brinda recompensas a los llamados resultados. Se comprende que la organización es aquella que especifica la supervisión que da paso a los empleados a la adecuada ejecución de la labor expuesta, así como del cumplimiento de metas y objetivos. Esto nos da cierta motivación a trabajar con el objetivo de alcanzar a los beneficios, es así que la recompensa y el estímulo hacia el rendimiento está dado por la institución.

### ***Relaciones.***

Es la recepción de los empleados de la organización acerca de la existencia del medio de trabajo de manera práctica y con una buena relación. Méndez (2006) afirma que dicha dimensión es similar a la relación de forma interpersonal y satisfactoria que tiene el empleado con la agrupación, con los supervisores y los

superiores, saliendo de ello la ayuda y la colaboración para entender los resultados, así como un medio positivo que de paso al grado de la satisfacción.

***Identidad.***

Litwin y Stinger (1998) dicen que es una clase de sentimiento que lo relaciona a la organización, transformándose en un tipo de herramienta importante y para aquellos que laboran en él, ya que comparten diferentes objetivos personales y grupales.

Martini (2009) afirma que la identidad no es efectiva por la realización de la conformación de la sociedad educativa, sino por medio del proceso social que incluye el conocimiento y el apoyo de la valorización, de la historia, tradiciones, simbología, aspiraciones, acciones constantes y el compromiso a nivel social que estructura a una persona y la ejecución de la institución.

Es así que el sentido de ser parte de ello, se entiende como una clase de conocimiento y del reconocimiento acerca de la identificación de la institución y de la forma de comportarse de acuerdo al reglamento que fueron dadas por ello, inicia y se desarrolla en la conexión cotidiana de los participantes del medio.

## **1.4 Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cómo se correlaciona el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018?

### **Problemas específicos**

- ¿Qué estilo de liderazgo directivo predomina en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018?
- ¿Cómo es el clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018?
- ¿Qué relación estadística y analítica se verifica entre las variables y dimensiones de estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018?

## **1.5 Justificación del estudio**

El objetivo principal de este trabajo es el liderazgo directivo es una condicional, directa o indirecta del clima organizacional, y el clima organizacional es un factor determinante para el logro de los objetivos institucionales puesto que las relaciones interpersonales son las que conducen la motivación y son ellas quienes afrontan con asertividad los conflictos internos y externos.

La importancia de este estudio que especifica el nivel de correlación existente entre las dos variables de investigación; es decir, entre liderazgo directivo presentado en la Institución de observación y el clima organizacional, que a su vez está relacionada necesariamente con la gestión educativa . En función de estas observaciones se podrá visualizar la conexión existente entre dimensiones

de un liderazgo directivo determinado y la magnitud con que sus factores inciden en la construcción o desenvolvimiento del clima organizacional.

Teóricamente contribuirá a mejorar el nivel de análisis e interpretación de las dos variables de estudio (liderazgo directivo), a través de los resultados de las peculiaridades individuales de las dimensiones podrán ser motivo de reflexión permanente para mejorar el clima organizacional, además que la subjetividad se hará presente, siendo esta traducida en tablas de frecuencias y gráficos.

Las conclusiones darán paso a las recomendaciones que a la postre serán los resultados beneficiosos que esperamos inferir con el presente informe y con los cuales contribuyamos a la reflexión sobre la calidad y dirección que debe tener el liderazgo directivo y el grado de eficiencia y efectividad del clima organizacional en las instituciones educativas, particularmente en la Institución Educativa de la muestra.

## **1.6 Hipótesis**

### **Hipótesis general**

El estilo de liderazgo directivo se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018

### **Hipótesis específicas**

- Existe uno a dos estilos de liderazgo directivo que predomina en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.
- Se describen características diversas de clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.
- Existe un nivel significativo de relación estadística entre las variables y dimensiones de estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.

## **1.7 Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar cómo se correlaciona el estilo de Liderazgo Directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.

### **Objetivos específicos**

- a) Definir el estilo de liderazgo directivo que predominan en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.
- b) Describir las características del clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.
- c) Determinar la relación estadística y analítica que se verifica entre las variables y dimensiones de estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.

## II. MÉTODO

El método de investigación reúne las siguientes características:

### 2.1 Diseño de investigación

Según Carrasco (2013), una investigación básica es la clase de estudio que se efectúa con el propósito de agrandar el conocimiento de forma teórica en un determinado espacio o de las disciplinas científicas. Es por eso, que nos brinda el paso para identificar leyes, principios y generalizaciones.

Una investigación básica trata de encontrar el conocimiento de la realidad sin tener en cuenta el interés de la aplicación de manera práctica inmediata. Se trata de la problemática teórica científica. El encargado de realizar la investigación se apoya por medio del conocimiento y el entendimiento de algún tipo de asunto o problema que se presente, sin tener en cuenta la aplicación práctica de los conocimientos recibidos recientemente.

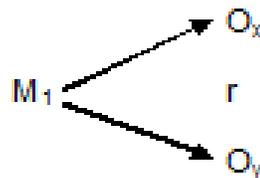
Aparte de esta caracterización, se puede indicar también que:

- Según la finalidad: La investigación es de tipo teórico porque ayuda a comprender una realidad problemática del liderazgo directivo y el clima organizacional.
- Según su carácter: Es una investigación correlacional puesto que el proceso va relacionar una variable causa (liderazgo directivo) respecto a una variable efecto (clima organizacional).
- Según su naturaleza: La investigación es de carácter cuantitativo y tiene el estilo de un estudio estadístico, de observación y con las condiciones de ser cuantificado como proceso.

- Según el alcance temporal: Se trata de una investigación longitudinal o diacrónica, puesto que el liderazgo directivo y el clima organizacional, se ha desarrollado en diferentes instancias de un cronograma previsto y el que se llama trabajo de campo.
- Según la orientación que asume: Es un estudio orientado a comprobar hipótesis; pues, en este caso, se trata de probar si existe correlación entre las dos variables expuestas (liderazgo directivo y clima organizacional).

Según los aportes de Hernández y otros (2010), un diseño es una estructura u organización esquematizada que adopta el investigador para cumplir los propósitos de relacionar y controlar las variables.

En el presente trabajo de investigación se tomó en cuenta el DDC (Diseño Descriptivo Correlacional) cuyo esquema es el siguiente:



En el que:

$M$  = Muestra de estudio

$O_{x1}$  = Liderazgo directivo

$O_{x2}$  = Clima organizacional

$R$  = Grado de correlación estadística entre las variables y dimensiones.

Este diseño implica establecer igualmente el grado de relación entre la variable principal (liderazgo directivo) y las dimensiones de la variable efecto (clima organizacional).

## 2.2 Variables, operacionalización

Operacionalización para la V1: Liderazgo directivo.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
<p><b>1. ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO</b></p> <p>Según el Marco del buen desempeño directivo, toda Institución Educativa necesita un liderazgo directivo, que a su vez constituye la persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos.</p> <p>Hoy se requiere configurar este rol de liderazgo directivo desde un enfoque de</p>	<p>Siendo complicado definir operativamente cómo es un estilo de liderazgo directivo o un líder-director en concreto, para la presente investigación asumimos el conjunto de respuestas dadas por los encuestados para definir tendencias sobre uno o más estilos predominantes según la percepción de la</p>	<p>Dimensión 1: Estilo Autocrático.</p> <p>Según Alvarado (2003), el estilo autocrático describe al directivo líder como la persona que tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los demás.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trato preferencial el director con algunos docentes</li> <li>2. Favorecimiento a algunos docentes</li> <li>3. Rendición de cuentas de sus responsabilidades</li> <li>4. Socialización de las gestiones y trabajos realizados</li> <li>5. Comunicación de decisiones a los colegas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Pocas veces</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Siempre</li> </ul>
		<p>Dimensión 2: Estilo permisivo.</p> <p>En términos de Alvarado (2003), el líder permisivo utiliza muy poco su poder, concede a los subalternos un alto grado de independencia en sus tareas cuando evidencian cierto grado de madurez laboral y psicológica o cuando son más hábiles que el director líder.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Forma de delegación de funciones.</li> <li>7. Acompañamiento a los docentes.</li> <li>8. Capacidad de solucionar problemas personales de los docentes.</li> <li>9. Justificación de inasistencias del personal.</li> <li>10. Autorización de permisos y otras licencias.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Pocas veces</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Siempre</li> </ul>

<p>liderazgo pedagógico.</p> <p>Se buscan líderes (directores en este caso) que influyan, inspiren y movilicen las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico según Espinoza Arenas (2016), el Liderazgo Directivo es la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito Los seguidores (docentes, estudiantes, padres de familia, comunidad) son las</p>	<p>muestra de estudio.</p> <p>Además, operativamente sucede que no es posible que exista químicamente puro un estilo de liderazgo directivo, sino una sumatoria de condiciones y características donde se establezcan ciertas tendencias de estilo directivo que serán diagnosticados con los</p>	<p>Dimensión 3: Estilo Democrático</p> <p>En versión de Alvarado (2003), el estilo democrático describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta participación y decisiones en los métodos de trabajo y metas en la institución.</p>	<p>11. Toma decisiones coordinando con los docentes.</p> <p>12. Solicitud de ayuda a los docentes para solucionar problemas de la institución educativa.</p> <p>13. Delegación de funciones.</p> <p>14. Actuación justa del director.</p> <p>15. Estimulo de actitudes positivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Pocas veces</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Siempre</li> </ul>
		<p>Dimensión 4: Estilo Paternalista.</p> <p>Para Alvarado (2003), el líder paternalista es dogmático y firme, guía mediante la habilidad para dar o negar castigos y recompensas, enfatizando en el rendimiento así como en la persuasión para apoyarlos al tomar decisiones.</p>	<p>16. Confianza en el personal.</p> <p>17. Responsabilidad paternal en caso de incertidumbres.</p> <p>18. Compartir de experiencias, ideas y consejos con los docentes.</p> <p>19. Delegación de decisiones a los subordinados para diversas actividades.</p> <p>20. Confianza de los subordinados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Pocas veces</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Siempre</li> </ul>

<p>personas influenciadas positivamente para determinados propósitos.</p>	<p>instrumentos a aplicar.</p>	<p>Dimensión 5: Estilo Transformador</p> <p>Para Alvarado (2003), el líder transformador es capaz de motivar más de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de la acción educativa, logra trascender el interés individual de los docentes que dirige, buscando el interés institucional y también personal de cada quien, intentando por medio del trabajo, la autorrealización.</p>	<p>21. Capacidad de gestión interna en beneficio de la institución.</p> <p>22. Capacidad de gestión externa.</p> <p>23. Aliados estratégicos para diversos fines.</p> <p>24. Actualización permanente de instrumentos educativos (PEI, PAT, PCI...).</p> <p>25. Trabajo en equipo y reconocimiento a sus docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Pocas veces</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Siempre</li> </ul>
---	--------------------------------	---	--	--

Operacionalización para la V2: Clima organizacional

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
<p><b>Variable 2. CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>En términos generales el clima organizacional, antes llamado clima institucional, son las percepciones que el docente tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral de su Institución Educativa.</p> <p>Parafraseando el portal <a href="https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/">https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/</a></p> <p>El clima en las instituciones educativas comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la entidad constituyendo el ambiente en donde los docentes desarrollan sus actividades.</p>	<p>El clima organizacional era conocido antes como clima institucional.</p> <p>Medir el clima organizacional no es fácil y supone la aplicación de instrumentos que permitan valorar en escala de Likert cuáles son las condiciones en que se presenta según la opinión de la muestra de estudio.</p>	<p>Dimensión 1: El Liderazgo</p> <p>Según Zaldivar (2007), el liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus subordinados) y logra que éstas actúen en pos de los objetivos de la entidad educativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma de decisiones.</li> <li>2. Delegación de trabajo.</li> <li>3. Apoyo y confianza.</li> <li>4. Actitudes en asuntos profesionales.</li> <li>5. Actitudes en espacios sociales.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bajo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Moderado</li> <li>• Alto</li> <li>• Muy alto</li> </ul>
		<p>Dimensión 2: Relaciones Interpersonales</p> <p>El mismo Zaldívar (2007) señala que las relaciones interpersonales cumplen un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en los que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Relaciones sociales.</li> <li>7. Confianza entre colegas.</li> <li>8. Participación en las decisiones.</li> <li>9. Valoración de las relaciones interpersonales.</li> <li>10. Estimulo de las relaciones interpersonales.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bajo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Moderado</li> <li>• Alto</li> <li>• Muy alto</li> </ul>

<p>Puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.</p> <p>En un contexto de clima organizacional, los factores internos y externos afectan el desempeño de los integrantes de la Institución Educativa porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los demás de forma directa o indirecta, influyen en cierto modo en el comportamiento y rendimiento laboral y educativo.</p>	<p>Dimensión 3: Participación</p> <p>Para Zaldívar (2007) y Guerra (1999) la participación es una acción social que consiste en intervenir activamente en las decisiones y acciones relacionadas con la planificación, la actuación y la evaluación de la actividad que se desarrolla en la Institución y en el aula. Son los actos deliberados y conscientes de las personas a construir libre y responsablemente, como protagonistas, la realidad educativa.</p>	<p>11. Colaboración participativa.</p> <p>12. Acciones de participación solidaria.</p> <p>13. Solidaridad.</p> <p>14. Acciones y principios de solidaridad.</p> <p>15. Actitud de trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bajo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Moderado</li> <li>• Alto</li> <li>• Muy alto</li> </ul>
	<p>Dimensión 4: Reconocimiento</p> <p>El propio Zaldívar (2007) y Gómez, dejan por entendido que el reconocimiento es el grado en el cual el trabajador percibe que la organización otorga beneficios que se corresponden en calidad, cantidad y equidad suficiente</p>	<p>16. Recompensa a los docentes y personal.</p> <p>17. Mecanismos de reconocimiento.</p> <p>18. Reconocimiento en trabajos de equipo.</p> <p>19. Reconocimiento a las acciones de docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bajo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Moderado</li> <li>• Alto</li> <li>• Muy alto</li> </ul>

		con la contribución de sus colaboradores.	20. Reconocimiento a las acciones valiosas.	
		<p>Dimensión 5: Comunicación</p> <p>Para Zaldívar (2007) la comunicación es el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados.</p>	<p>21. Informes permanentes.</p> <p>22. Información de la labor de los colegas.</p> <p>23. Acceso a la información que existe.</p> <p>24. Mecanismos de comunicación.</p> <p>25. Comunicación abierta para todos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bajo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Moderado</li> <li>• Alto</li> <li>• Muy alto</li> </ul>

### 2.3 Población y muestra

Según Fernández, Hernández y Baptista (2010, p. 174), la población está conformada por personas u objetos que en cierta manera concuerdan con algunas determinaciones. La población o un conjunto de estas, tienen que ubicarse de acuerdo a las características del espacio, del contexto y del tiempo.

Para los mismos autores Fernández, Hernández y Baptista (2010, p. 175), la muestra está constituida en parte, por un mini grupo que conforma la población. Se puede decir que es el sub conjunto de los componentes de son parte del grupo ya definido en las características.

La población está definida de la siguiente forma:

Población de estudio: Docentes del nivel.

I.E.	fi	%
Docentes varones	21	55.3
Docentes mujeres	17	44.7
TOTAL	38	100%

La muestra fue seleccionada bajo criterios no probabilísticos y según el interés de la investigación, estuvo conformada por:

Muestra de estudio: Docentes del nivel.

I.E.	fi	%
Docentes varones	16	61.5
Docentes mujeres	10	38.5
TOTAL	26	100%

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

### Técnica

Para Carrasco (2013), la encuesta es un procedimiento mediante el cual el encuestador recopila información a través de preguntas ya diseñadas para así poder realizar un estudio.

Técnicas:

- La Encuesta

### Instrumentos:

- Encuesta con valoración de escala de Likert para evaluar dimensiones de la variable 1 (estilo de liderazgo directivo)
- Encuesta con valoración de escala de Likert para evaluar las dimensiones de la variable 2 (clima organizacional).

### Validez

Para la validación, se ha recurrido al juicio de expertos, con los resultados siguientes:

Los tres validantes resumieron sus resultados en los siguientes datos:

---

Nº	Expertos <sup>a</sup>	Porcentaje <sup>b</sup>
01	Dr. Edwards Jesús Aguirre Espinoza	80%
02	Dr. Flavio R. Sánchez Ortiz	80%
03	Dr. Edgar Enríquez Romero	80%
	Promedio	80%

---

Nota: Elaboración propia.

<sup>a</sup>El instrumento se encuentra en anexos.

<sup>b</sup>Calificativo de expertos

Los validantes consideran los siguientes indicadores de valoración:

Comp.	Indicadores	Valoración				
		0.20% (deficiente)	21-40% (regular)	41-60% (bueno)	61-80% (muy bueno)	81-100% (excelente)
Forma	1. Redacción					X
	2. Claridad				X	
	3. Objetividad				X	
Conte- nido	4. Actualidad				X	
	5. Suficiencia					X
	6. Intencionalidad					X
Respon- sabilidad	7. Organización				X	
	8. Consistencia				X	
	9. Coherencia					X
	10. Metodología				X	
	Promedios			80 %		

Según esta evaluación, se obtuvo un 80% de promedio favorable para confiar en la validez de los instrumentos. El siguiente experto tuvo la siguiente valoración:

Comp.	Indicadores	Valoración				
		0.20% (deficiente)	21-40% (regular)	41-60% (bueno)	61-80% (muy bueno)	81-100% (excelente)
Forma	1. Redacción					X
	2. Claridad				X	
	3. Objetividad				X	
Conte- nido	4. Actualidad					X
	5. Suficiencia					X
	6. Intencionalidad				X	
Respon- sabilidad	7. Organización				X	
	8. Consistencia				X	
	9. Coherencia					X
	10. Metodología				X	
	Promedios			80 %		

El tercer experto hizo la siguiente valoración:

Comp.	Indicadores	Valoración				
		0.20% (deficiente)	21-40% (regular)	41-60% (bueno)	61-80% (muy bueno)	81-100% (excelente)
Forma	1. Redacción					X
	2. Claridad				X	
	3. Objetividad				X	
Conte- nido	4. Actualidad					X
	5. Suficiencia				X	
	6. Intencionalidad				X	
Respon- sabilidad	7. Organización				X	
	8. Consistencia				X	
	9. Coherencia				X	
	10. Metodología					X
	Promedios			80 %		

Según se confirma en la tabla de valoraciones, el porcentaje de validación promedio es de 80% luego de procesar la opinión cuantitativa de los tres expertos.

### Confiabilidad.

Para verificar si los instrumentos tienen confiabilidad según el método estadístico, se utilizó el sistema Alpha de Cronbach, que consiste en disponer de un mecanismo que evalúa la consistencia interna de cualquier instrumento en base al índice Alpha de Cronbach que demuestra cómo estimar la fiabilidad de cada instrumento, mediante un número de ítems y evaluar si mide el mismo constructo o la misma dimensión teórica que se indaga.

Para establecer una referencia de valor de los instrumentos, se toma en cuenta los aportes de George y Mallery (2003) al recomendar una tabla y escala de interpretación alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > a 0,9 = excelente

- Coeficiente alfa > a 0,8 = bueno
- Coeficiente alfa > a 0,7 = aceptable
- Coeficiente alfa > a 0,6 = cuestionable
- Coeficiente alfa > a 0,5 = pobre
- Coeficiente alfa < a 0,5 = inaceptable

Para evaluar el primer instrumento: “estilo de liderazgo directivo”.

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alpha de Cronbach	N de elementos
,830	25

El nivel de fiabilidad del primer instrumento, corresponde con un inicial 83% de credibilidad, conforme al coeficiente Alpha de Cronbach lo que se entiende, según George y Mallery (2003) como una fiabilidad buena.

Fiabilidad para el instrumento 2: Sobre clima organizacional.

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alpha de Cronbach	N de elementos
,867	25

El nivel de fiabilidad del segundo instrumento alcanza el valor de 87% de confianza, lo cual implica, según George y Mallery (2003), que el mismo tiene una confiable fiabilidad buena.

### 2.5 Método de análisis de datos

Codificación: Por cada docente evaluado en la muestra de estudio.

Puntuación (escalar): Para los instrumentos, con valores cuantitativos politómicos.

En el caso del instrumento 1: Encuesta sobre 'estilo de liderazgo directivo', se consideró la siguiente escala de valoración:

- 0 = Nunca
- 1 = Pocas veces
- 2 = A veces
- 3 = Siempre
- 4 = Casi siempre

En el caso del instrumento 2: Encuesta sobre 'clima organizacional'

- 1 = Muy bajo
- 2 = Bajo
- 3 = Moderado
- 4 = Alto
- 5 = Muy alto

Se emplearán los siguientes recursos estadísticos:

- Tablas de análisis frecuencial.
- Gráficos estadísticos.

- Estadígrafos de estadística inferencial, se tomará en cuenta prueba de Spearman.
- Prueba de normalidad (hipótesis).

## **2.6 Aspectos éticos**

Se tuvo en cuenta y se reservó como información confidencial, los datos que suman como parte de la información obtenida en el trabajo de campo, siendo considerados de reserva o discreción. Así mismo, la información real conseguida, fue utilizada con respeto a la privacidad y derecho de no comunicación abierta si el encuestado prefiere esa decisión.

### III. RESULTADOS

Los resultados de la investigación se presentan en el siguiente orden:

- Resultados respecto a la variable 1, estilos de liderazgo. Considera una descripción por dimensiones.
- Resultados respecto a la variable 2, clima organizacional. Considera una descripción por descripciones.
- Resultados en prueba de hipótesis. Tomando en cuenta el coeficiente de correlación de Spearman.

Las escalas de valoración y de referencia interpretativa, son:

Para la variable: Estilo de liderazgo directivo

**Escala de valoración:**

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>	<b>(0)</b>
<b>Muy alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Nulo</b>

Para la variable: Clima organizacional

**Escala de valoración:**

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>(A)</b>	<b>(B)</b>	<b>(C)</b>	<b>(D)</b>	<b>(E)</b>
<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Bajo</b>	<b>Muy bajo</b>

## Resultados en la variable “estilos de liderazgo directivo”

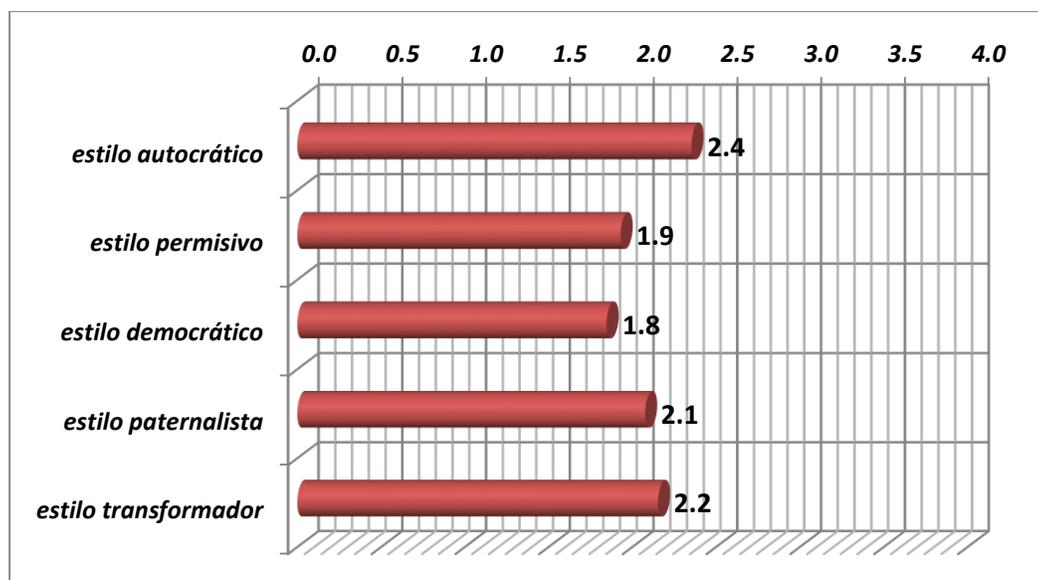
### Resultados en la variable propiamente dicha

Para explicar resultados en esta variable conviene presentar dos tipos de gráficos.

El primero responde a la distribución de respuestas respecto a cuál es el estilo predominante de liderazgo directivo, según opinión de los encuestados. En este caso podemos decir que se trata de un perfil predominante.

**Tabla 1. Perfil general de estilo de liderazgo predominante.**

<i>Estilo de liderazgo</i>	<i>Escala (0 a 4)</i>
estilo autocrático	2.4
estilo permisivo	1.9
estilo democrático	1.8
estilo paternalista	2.1
estilo transformador	2.2



Se interpreta de este cuadro y gráfico que, el perfil predominante del director en la muestra de estudio es la de un líder autocrático (2,4) y la de un docente

transformador (2,2). Sin embargo, la figura evidencia una distribución más o menos homogénea para todos los estilos en estudio; lo cual significa que ‘todos tienen algo más o algo menos de todos los estilos’.

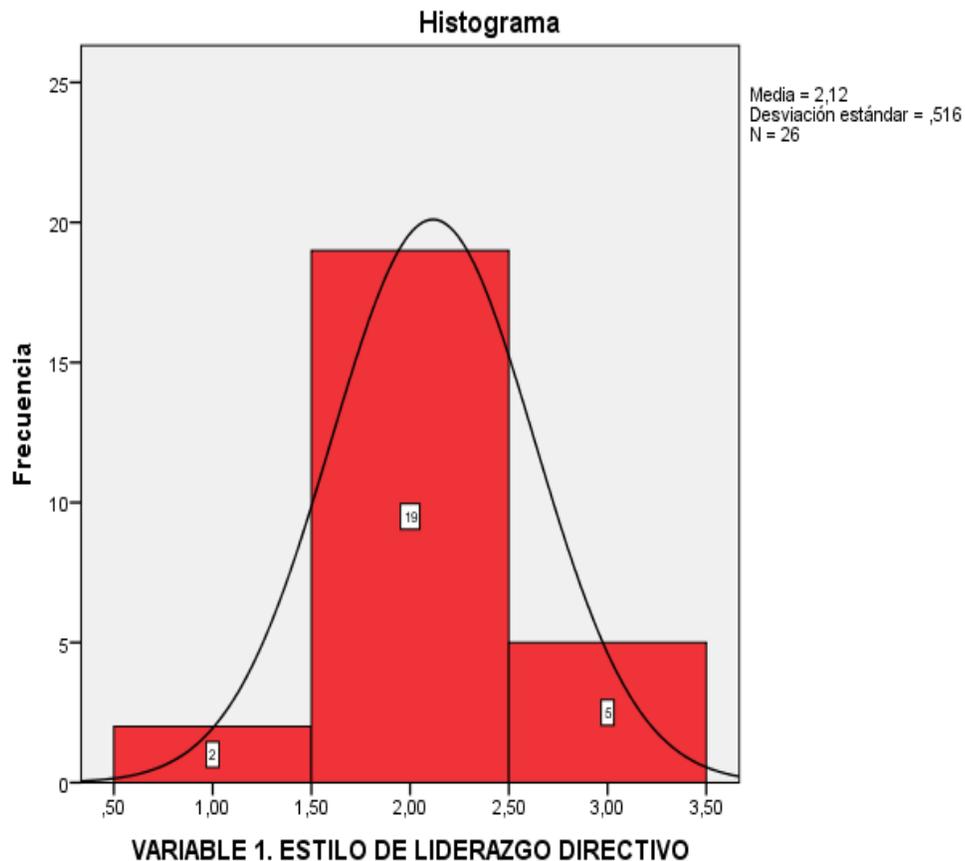
La siguiente descripción corresponde a la sensación que tienen los docentes sobre la imagen del director.

Tabla 2. **VARIABLE 1. ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pocas veces	2	7,7	7,7	7,7
A veces	19	73,1	73,1	80,8
Casi siempre	5	19,2	19,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

La interpretación de esta tabla en cuanto a resultados, corresponde a describir que existe una distribución normal de actitudes hacia un liderazgo directivo desde un enfoque central de datos. Representa la tendencia sobre, cuánto de ‘líder’ se es o no se es. La respuesta mayor indica que existe, como en la mayoría de fenómenos sociales e intenciones humanas, una tendencia hacia la medianía, hacia el concepto de ‘soy... pero más o menos’, ‘ni muy para arriba, ni tan para abajo... líder...’

Así, la percepción en este estudio implica que existe demostración de un estilo directivo determinado, solamente en ocasiones (a veces) para un mayoritario 73%; en el caso del 19% esa demostración es ‘casi siempre’ y un escaso 8% percibe que esa demostración se presenta ‘pocas veces’. Esto significa que los directores demuestran un perfil de estilo directivo que sería representado gráficamente según la siguiente distribución:



Interpretado estos resultados, se diría que el liderazgo directivo sucede en la institución educativa con una tendencia hacia el concepto de regular, de 'de vez en cuando', pues se sabe que dicha variable se trata del liderazgo que representa el director o directora, o los profesionales que encabezan equipos de trabajo, para manejar las responsabilidades que les confiere la institución del modo más adecuado. El ser la cabeza de una agrupación o de una comunidad educativa, debe suponer saber llevarla.

En este caso el liderazgo ejercido está asociado al concepto de ejercicio moderado, regular, por debajo de lo esperado, ya que podemos percibir que solo en algunas ocasiones se presenta de manera satisfactoria, mientras que las otras veces se podría interpretar que no está en el nivel que debería representar.

## Resultados en las dimensiones de la variable “estilos de liderazgo”

### Dim 1. Estilo autocrático

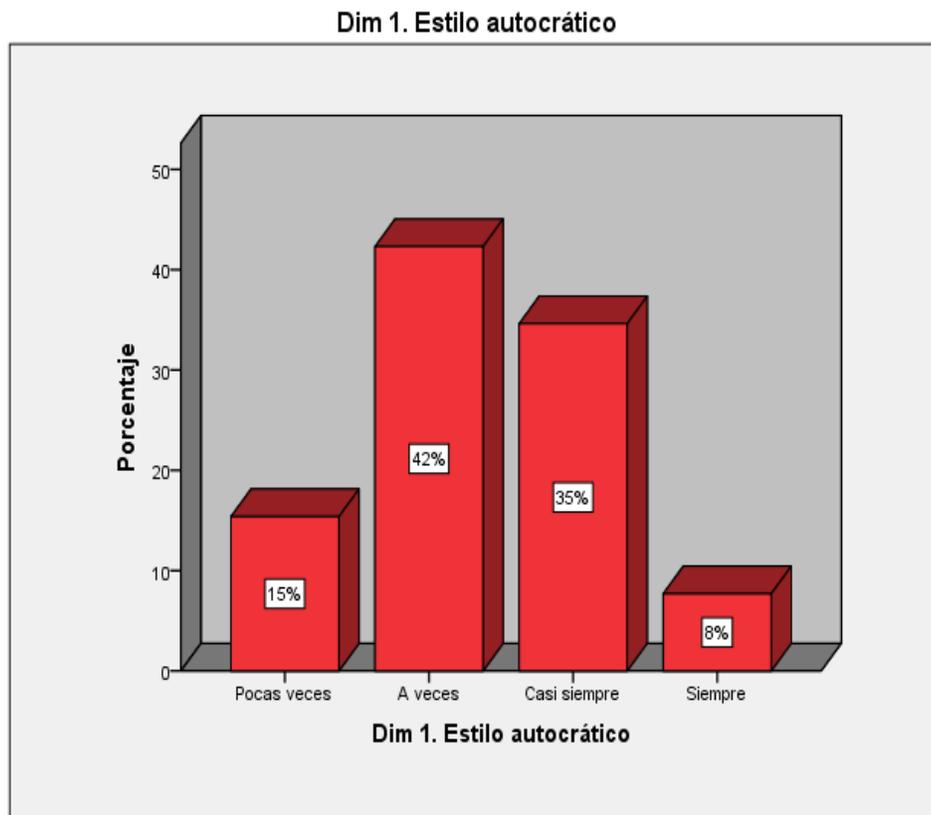
Como se dijo en el marco teórico, el estilo autocrático hace entender del líder directivo como una persona que se concentra en la autoridad, en dar a conocer metodologías de trabajo, de acatar decisiones de forma unilateral y disminuir la participación de los seguidores.

Sus características más resaltantes se vislumbran en actitudes como poseer un trato específico como algunos profesores; brindar su apoyo solo a algunos/as; realizar una rendición de cuentas sólo de sus actos responsables; comunicar de las gestiones y las labores ejecutadas; socializar ‘sus’ decisiones a los demás (subordinados).

Tabla 3. Dim 1. Estilo autocrático

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pocas veces	4	15,4	15,4	15,4
A veces	11	42,3	42,3	57,7
Casi siempre	9	34,6	34,6	92,3
Siempre	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

El estilo autocrático, habla acerca de que el director posee toda la autoridad acerca del manejo de la institución y las decisiones que sean las más adecuadas. El grafico nos presenta que el 42% de los encuestados opinan que dicho estilo se presente a veces, lo cual podemos decir que no es del todo favorable ya que no suele ser justo a la hora de tomar decisiones. El 35% dice ser casi siempre, lo que corrobora con lo ya explicado, luego el 15% opina que se presenta pocas veces y el 8% es siempre.



Entonces podemos decir que el estilo autocrático se presente frecuentemente en la institución en donde se llevó a cabo el estudio y es visto en la cabeza de la organización. Es decir el director que posee todas las facultades a tomar decisiones para el mejor futuro de la organización.

## Dim 2. Estilo permisivo

Ya vimos que, según Alvarado (2003) un líder permisivo hace uso mínimo del poder que posee, da a los subordinados un grado elevado de independencia en las labores en cuanto se da a conocer ciertos niveles de madurez psicológica en la función que cumple cada miembro del personal, o también el hecho de tener mayor destreza, a veces mayor al mismo director líder.

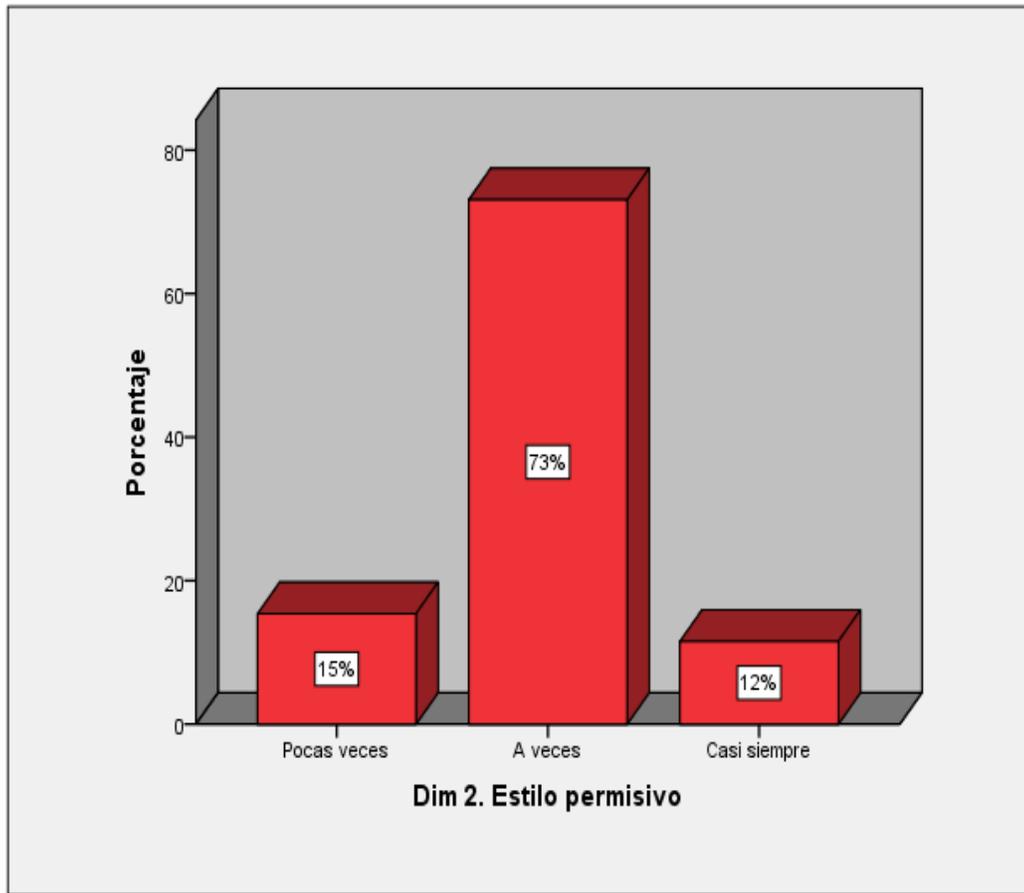
Según la teoría, las características de un líder permisivo, están resumidas en actitudes tales como organizar la delegación de acuerdo a las funciones que cumplen; apoyar y guiar a los profesores que tienen iniciativas, poseer la capacidad de dar soluciones a los problemas de los profesores, realizar una justificación de las inasistencias del personal en cualquier situación, señalar ciertos permisos y demás que se encuentren en relación.

Tabla 4. Dim 2. Estilo permisivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pocas veces	4	15,4	15,4	15,4
A veces	19	73,1	73,1	88,5
Casi siempre	3	11,5	11,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Como se puede verificar en el cuadro, el estilo permisivo trata acerca de la flexibilidad que tiene una persona para con los seguidores, en este caso se trata de un director, por ejemplo, aceptando ideas o acciones por parte del plantel educativo de esta investigación, que está conformado por los docentes, el personal administrativo, entre otros.

Dim 2. Estilo permisivo



En este caso, se puede comprobar que el 73% de los docentes encuestados afirman que este tipo de estilo se presenta a veces, lo cual es aceptable pues así se pueden presentar una relación de opiniones sin tener en cuenta el nivel o la jerarquía dentro de la organización. El 15% dice ser pocas veces y el 12% es casi siempre, podemos definir estos dos últimos porcentajes que a veces la directiva no suele responder de manera adecuada a algunas opiniones de los trabajadores.

### Dim 3. Estilo democrático

Para el propio Alvarado (2003) el estilo democrático del líder en cualquier organización social o laboral, se refiere al líder como una persona que incluye a los subordinados para la toma de las decisiones más o menos importantes en la entidad, otorga autoridad a los involucrados, da a conocer la participación y de las decisiones en la metodología de labor que se desarrolla y de los objetivos a cumplir en la organización.

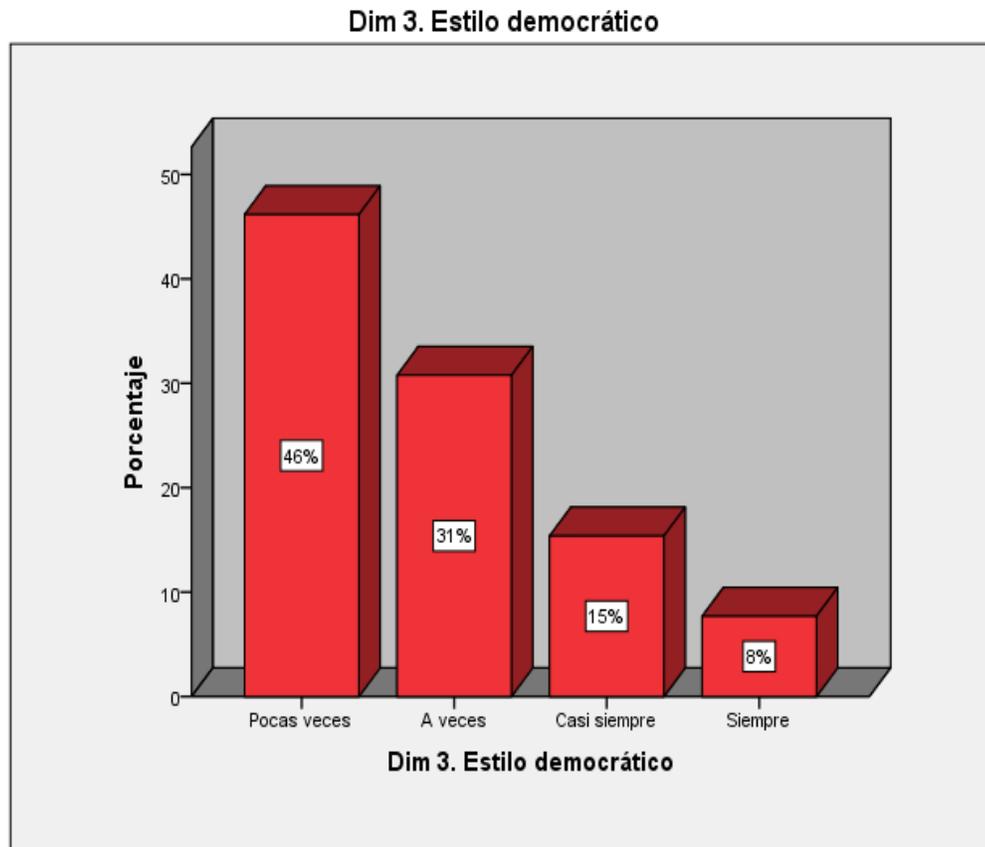
En consecuencia, las características del líder democrático se resumirían en algunas acciones o actitudes tales como realizar una toma de decisiones de acuerdo a los profesores, pedir apoyo a los profesores para la solución de la problemática acerca de la organización educacional, instaurar sus funciones, demostrar que su desempeño es la adecuada en todo omento, brindar actitudes de manera positiva, inspirando actitudes positivas conforme a su demostración de liderazgo.

Tabla 5. Dim 3. Estilo democrático

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pocas veces	12	46,2	46,2	46,2
A veces	8	30,8	30,8	76,9
Casi siempre	4	15,4	15,4	92,3
Siempre	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Según estos resultados, para el estilo democrático, se presentan resultados donde el 46% opina que 'pocas veces' se practica dicho estilo, seguidamente el 31% piensa que este comportamiento sucede 'a veces', el 15% opina que 'casi siempre', y solamente el 8% opina que 'siempre' hay una actitud democrática en los líderes del medio.

Gráficamente:



Podemos verificar en este cuadro y confirmar la tendencia gradiente hacia la izquierda para demostrar entonces que el estilo de democracia es sinónimo de igualdad, lo que en dicha institución las metas y objetivos se trazan de acuerdo al acuerdo común de los integrantes de la misma institución.

En este caso se presenta que casi nunca se da dicho estilo por diversas circunstancias y se entiende que a falta de ello pueden surgir muchas dificultades y malestares entre la comunidad educativa que la integran.

#### **Dim 4. Estilo paternalista**

El mismo Alvarado (2003) teoriza que el líder paternalista es una persona dogmática y precisa, condice conforme a las destrezas para brindar o negar ciertos castigos o tipos de compensación, resaltando especialmente la realización como también la persuasión para ayudarlos u orientarlos en la toma de cualquier tipo de decisión.

Son características visibles del líder paternalista la confianza en su personal directivo, confianza en su personal general, las responsabilidades que se relacionan con su paternalismo y los confiere de acuerdo a las incertidumbres que se puedan presentar, el hecho de compartir experiencias, la forma de asumir ideología y consejos con su personal, la definición de decisiones a los subordinados en caso de cada tarea a cumplir, la estimulación de confianza de los subordinados hacia el líder, y viceversa.

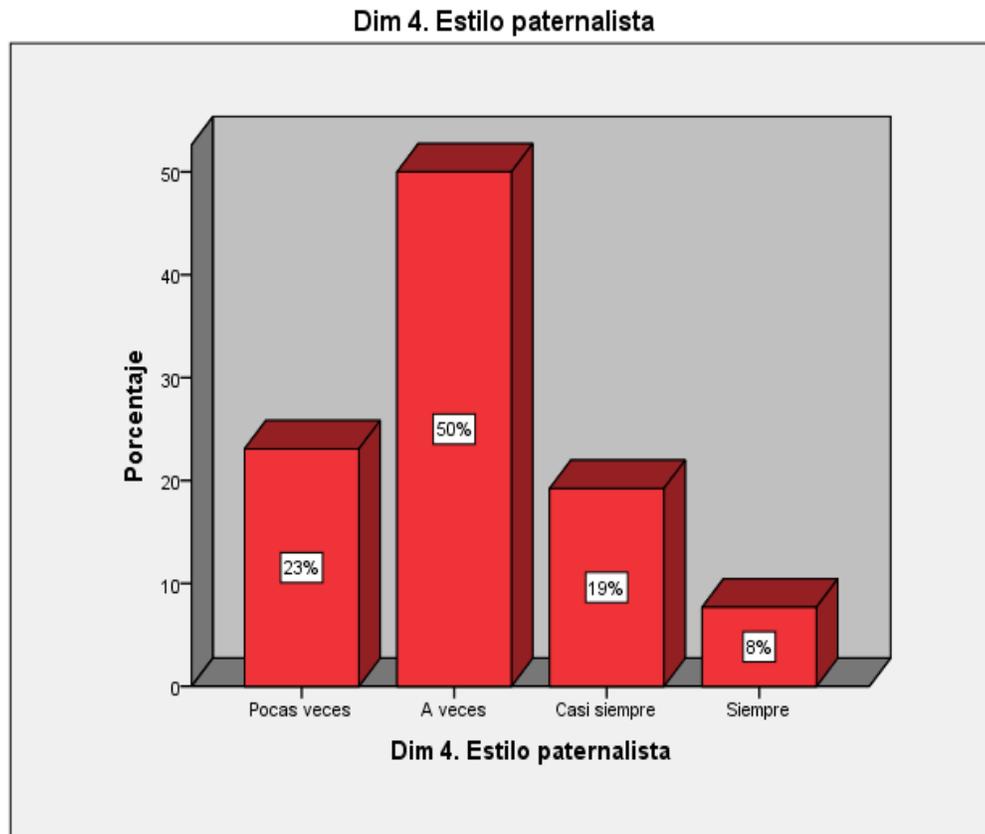
Se puede resumir que el estilo paternalista corresponde a las personas líderes que mantienen una postura de persona protectora, que muchas veces no es el adecuado ni recomendable, puesto que puede impedir el crecimiento de la institución en diferentes aspectos.

Los resultados hallados en la indagación de campo, presentan las siguientes tendencias:

Tabla 6. **Dim 4. Estilo paternalista**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pocas veces	6	23,1	23,1	23,1
A veces	13	50,0	50,0	73,1
Casi siempre	5	19,2	19,2	92,3
Siempre	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Su representación gráfica:



Se observa que, el estilo paternalista, se relaciona con las características de un líder sobreprotector con todos los integrantes de la organización, por ende, suele tomar decisiones pensando solamente en el bienestar que se hallan bajo su cuidado.

Conforme a los resultados en el cuadro y gráfico, se observa que el 50% percibe una actitud de este tipo en ocasiones, 'a veces'. Entonces, podemos inferir que en esta institución el director generalmente tomo ciertas resoluciones que apoyan a la organización bajo esta clase o estilo. En el resto de posibilidades se presentan frecuencias menores. El 23% siente que nota este estilo 'pocas veces'; el 19% percibe que se presenta dicho estilo 'casi siempre' y un ínfimo 8% considera que se presenta dicho estilo, 'siempre'.

## Dim 5. Estilo transformador

Siguiente a Alvarado (2003), un líder transformador es capaz de realizar lo que se le proponga, bajo una motivación continua que eleve el sentido e importancia para valorar cada acto educacional dirigido a mejorar. Valora la trascendencia del interés de cada uno de los profesores que lidera, procurando siempre un punto de encuentro sustentado en el interés organizacional que es la suma de las individualidades, procurando en su personal la autorrealización.

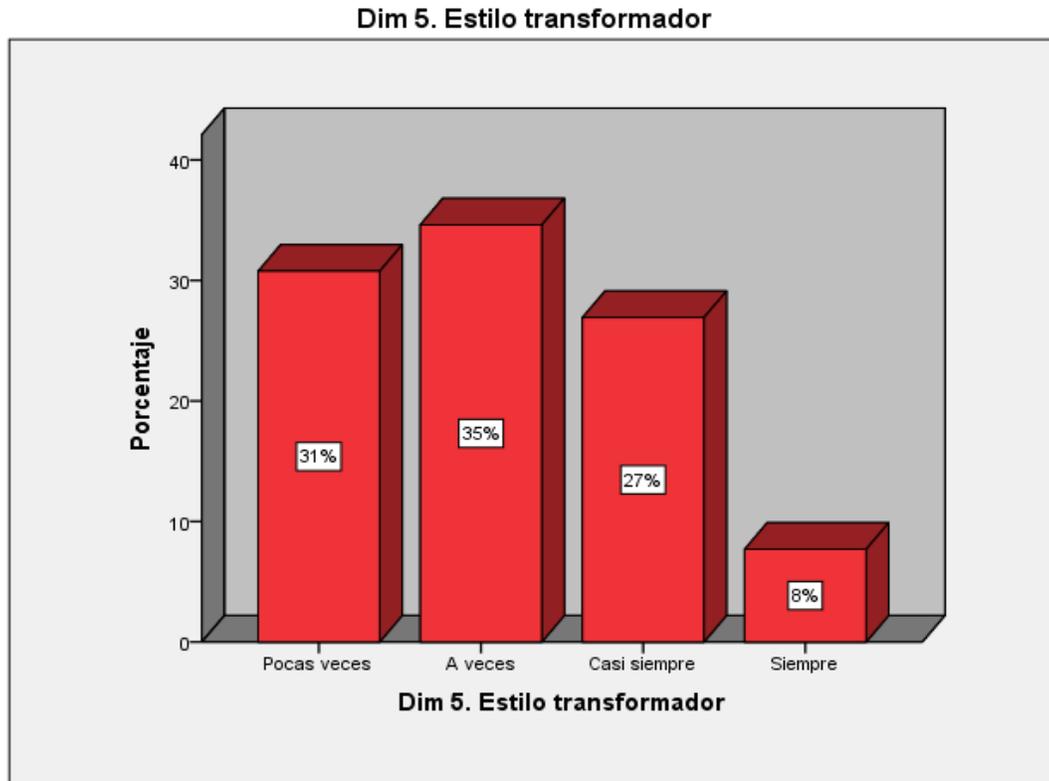
Conforme a la teoría consultada, se sabe que las características del líder transformador consiste en demostrar aptitudes para realizar cualquier tipo de gestión interna conforme a los beneficios de cualquier organización, la actitud para desarrollar en ese mismo nivel de efectividad cualquier forma de gestión externa, tener aliados estratégicos para alcanzar distintos objetivos y metas, mantener actualizado ciertos documentos educativo, que en nuestro caso, están concentrados en el PEI, el PAT, el PCI, reglamentos y otros. Pero, lo más importante, son personas que reconocen la labor y fustigan lo que se debe fustigar.

Los resultados del trabajo de campo permiten visualizar las siguientes tendencias estadísticas:

Tabla 7. Dim 5. Estilo transformador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pocas veces	8	30,8	30,8	30,8
A veces	9	34,6	34,6	65,4
Casi siempre	7	26,9	26,9	92,3
Siempre	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

La correspondencia gráfica es la siguiente:



Según los resultados, el estilo de liderazgo transformador, implica realizar ciertos cambios para bien dentro de la organización, lo cual dará impulso a cumplir las metas y objetivos trazados, como también se relaciona con las actualizaciones en todo tipo de acciones, innovaciones, cambios, etc; Pues, se sabe que, con el avance del tiempo y la modernidad, nuevas técnicas y nuevas propuestas se van forjando, dejando atrás aquellas que ya no se aplican dejándolas obsoletas.

Según los resultados, puede identificar que el 35% opina que dicho estilo se presenta 'de vez en cuando', lo cual si preocupa porque sería la tendencia más interesante para cualquier institución educativa. El 31% dice que percibe esta actitud 'pocas veces'; el 27% afirma que se presenta 'casi siempre' y un bajo 8% considera que se presenta 'siempre'.

## Resultados en la variable “clima organizacional”

### Resultados en la variable 2 propiamente dicha

El clima organización se entiende como esa atmósfera generada básicamente por las emociones de cada uno de los integrantes de una organización, una entidad, una institución como son las educativas, relacionadas principalmente con la motivación que demuestran estas personas e involucran en sus manifestaciones tanto a la parte física a la parte emocional y con mayor incidencia, la parte mental.

Para evaluar en términos generales el clima organizacional, se aplicó la siguiente escala:

#### Escala de valoración:

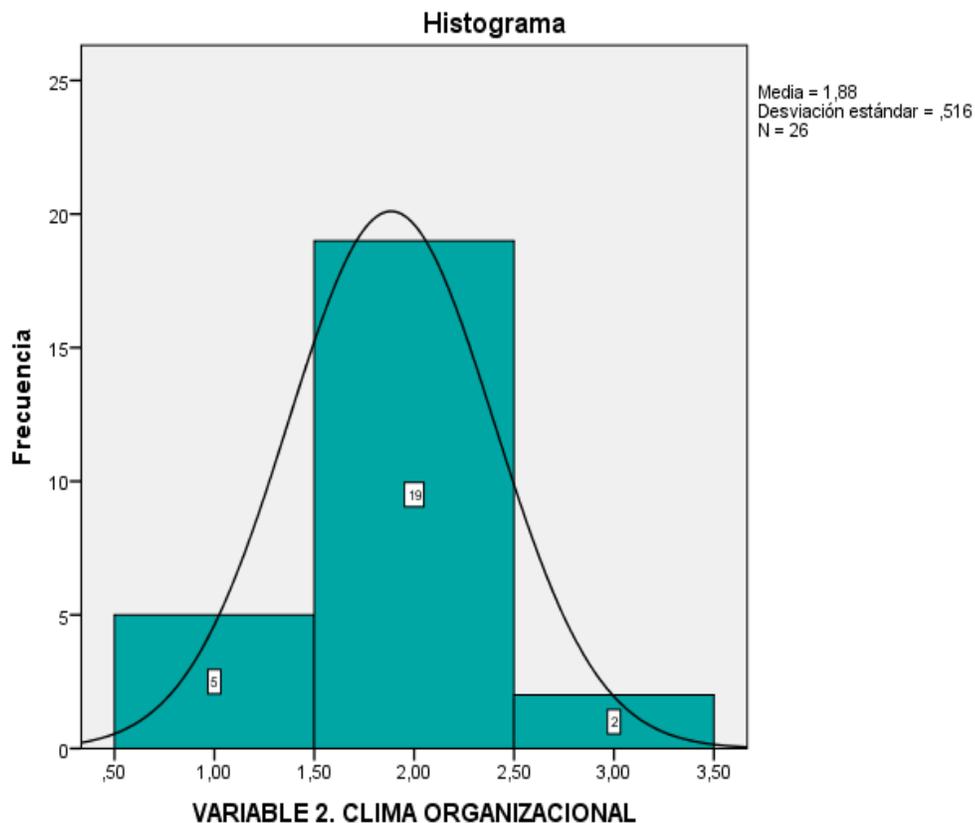
Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Casi nunca, nunca
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Muy bueno	Bueno	Regular	Bajo	Muy bajo

Tabla 8. VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pocas veces	5	19,2	19,2	19,2
A veces	19	73,1	73,1	92,3
Casi siempre	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Se comprueba que el nivel de clima organizacional predominante es el que se empareja con la opción ‘a veces’ y que se corresponde con la valoración ‘regular’ para un 73%; el 19% valora con la opción ‘pocas veces’ asociado al concepto de bajo nivel de clima organizacional, y solamente un 8% percibe un ‘buen’ clima organizacional.

Gráficamente:



En el análisis de la segunda variable nuevamente tenemos el caso similar a la primera en donde el clima organizacional que refiere sobre la armonía y la relación que se presenta en todos los docentes e integrantes de una comunidad educativa, una institución cualquiera, está ubicado hacia la medianía, hacia lo regular; que también entenderse como una situación inestable; pues, cualquier motivo crítico puede variar la actitud hacia uno u otro lado, con la misma facilidad con que se percibe inestabilidad.

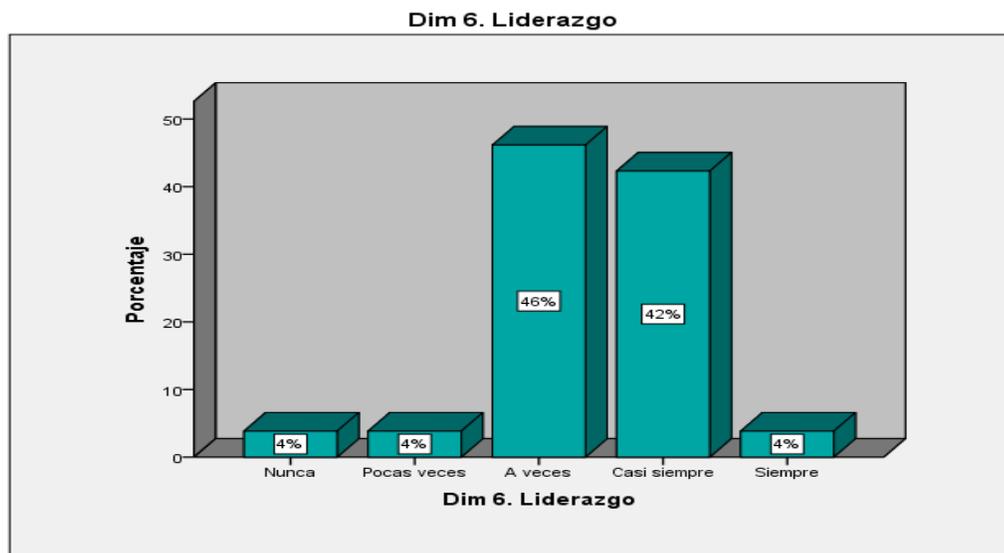
Se diría que un clima organizacional es cambiante en cualquier entidad, más aún cuando se nota de cierta precariedad en su organización. Ahora se entiende porqué los docentes se quejan o critican con cierta frecuencia sobre el clima organizacional de un buen sector de las entidades educativas.

## Resultados en las dimensiones de la variable 2

### Dim 6. Liderazgo

Tabla 9. Dim 6. Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	1	3,8	3,8	3,8
Pocas veces	1	3,8	3,8	7,7
A veces	12	46,2	46,2	53,8
Casi siempre	11	42,3	42,3	96,2
Siempre	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	



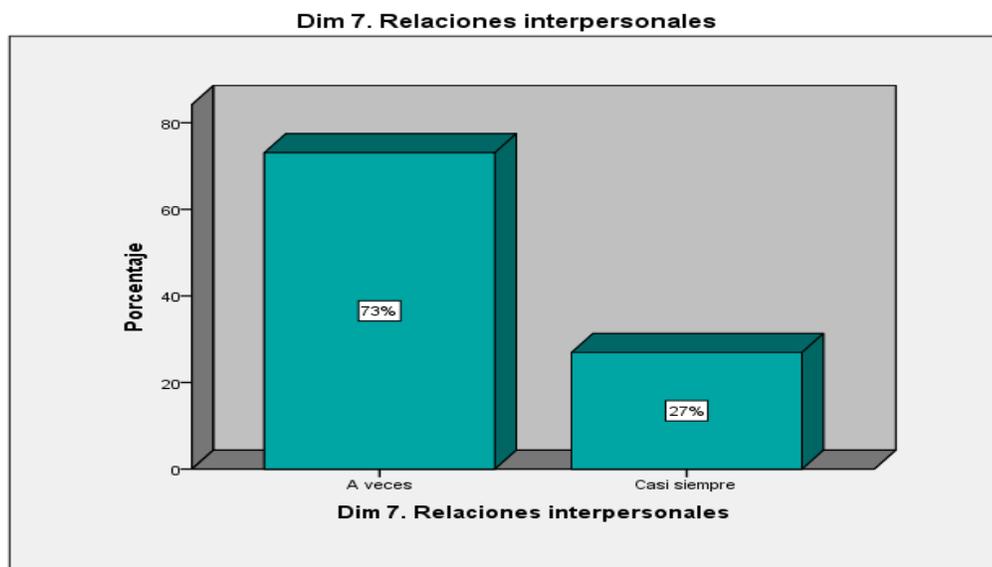
El liderazgo está considerado como una capacidad para guiar a otras personas con el objetivo de alcanzar un bien común, en este caso para la institución educativa en donde se llevó a cabo este trabajo. Es así que el 46% opina que a veces se suele presentar y el 42% opina que es casi siempre, estas dos barras son las más elevadas y podemos decir que el liderazgo si se encuentra presente aunque de una forma no consecuente.

En las demás respuestas se halla que el 4% representa a: 'nunca', 'pocas veces' y 'siempre'. Entonces definitivamente se puede deducir que el liderazgo tiene cabida en el plantel educativo.

## Dim 7. Relaciones interpersonales

Tabla 10. Dim 7. Relaciones interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	19	73,1	73,1	73,1
	Casi siempre	7	26,9	26,9	100,0
	Total	26	100,0	100,0	



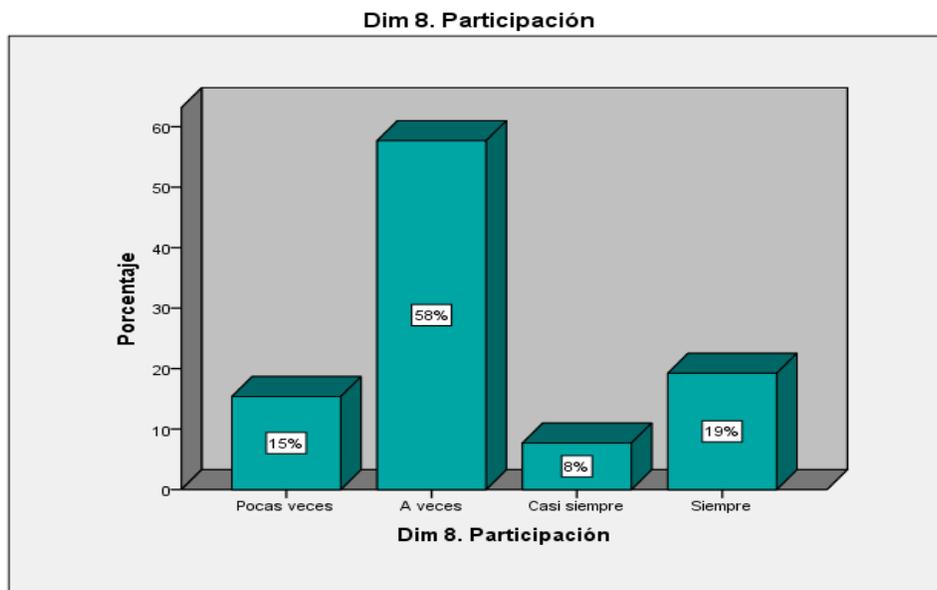
Para las relaciones interpersonales, se presenta el gráfico donde se puede apreciar que el 73% opina que es 'a veces' y el 27% es 'casi siempre'. Podemos decir que en este aspecto se trata de la comunicación asertiva que se presenta en la institución entre los integrantes de esta, como son los docentes, los alumnos, el personal directivo, el administrativo y más, no importando en puesto o nivel en el que se encuentre.

Es así que se halla una respuesta casi positiva y da a conocer que en dicha organización si se lleva a cabo esta dimensión aunque no de forma continua, pero se espera que gracias a esta investigación pueda aumentar la relación interpersonal.

## Dim 8. Participación

Tabla 11. Dim 8. Participación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas veces	4	15,4	15,4	15,4
	A veces	15	57,7	57,7	73,1
	Casi siempre	2	7,7	7,7	80,8
	Siempre	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	



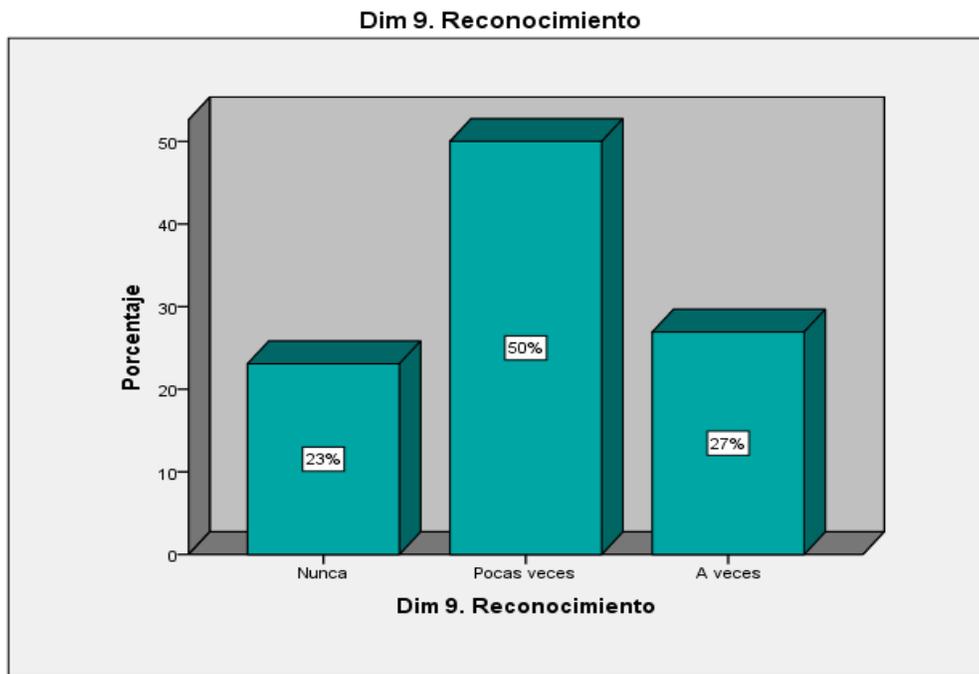
En cuanto a la participación, se puede acotar que es utilizada para brindar ciertas opiniones acerca de un tema que involucre a toda la comunidad educativa buscando un bien común y llegar a concretar las metas trazadas. Es así que el 58% afirma que a veces se suele presentar esta ocasión, entonces podemos deducir que los integrantes de la institución no suelen dar a conocer sus opiniones por diversas circunstancias.

El 19% opina que es 'siempre', mientras que el 15% es 'pocas veces' y el 8% dice ser 'casi siempre'. Esto confirma que la falta de participación perjudica de alguna manera el clima organizacional.

## Dim 9. Reconocimiento

Tabla 12. Dim 9. Reconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	6	23,1	23,1	23,1
Pocas veces	13	50,0	50,0	73,1
A veces	7	26,9	26,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

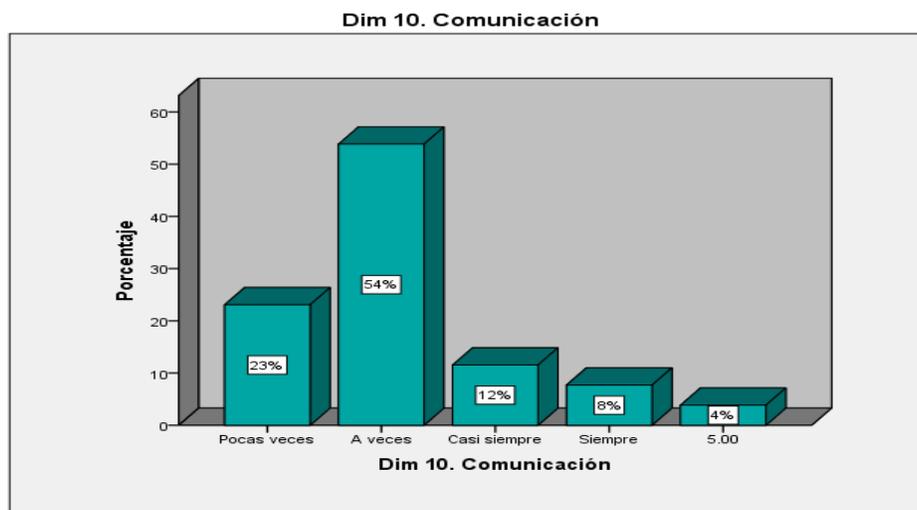


En otras palabras habla acerca de las distinciones que se puedan presentar por parte de los integrantes de la organización, es así que con el 50% se da a conocer pocas veces, lo que entendemos que el reconocimiento no se suele presentar en la institución a causa de acciones o hechos que perjudican el avance de los trabajadores y por ello son considerados inferiores a comparación de otras instituciones. El 27% afirma que a veces se presenta y el 23% es nunca. En otras palabras hace falta realizar el reconocimiento en la institución con el apoyo de los mismos trabajadores.

## Dim 10. Comunicación

Tabla 13. Dim 10. Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas veces	6	23,1	23,1	23,1
	A veces	14	53,8	53,8	76,9
	Casi siempre	3	11,5	11,5	88,5
	Siempre	2	7,7	7,7	96,2
	5,00	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	



Por último se presenta la dimensión de la comunicación, en el cual se puede observar tanto en la tabla como en el gráfico que el 54% dice ser a veces, el 23% es pocas veces, es aquí en donde realizamos un énfasis hacia la comunicación puesto que es la herramienta más importante para lograr que la institución se fortalezca por medio de las relaciones que se pueden presentar dentro de esta por parte de todos los integrantes, no importando en nivel donde habiten ni otras diferencias.

Por otro lado el 12% dice ser casi siempre, el 8% es siempre y el 4% es nunca. Es así que resaltamos la existencia de la buena comunicación para el beneficio de la organización en donde se llevó a cabo la investigación.

## Prueba de hipótesis

### Para la hipótesis general

Ho: No existe interdependencia entre la variable 'estilo de liderazgo directivo' y la variable 'clima organizacional' ( $p=0$ ).

Ha: Existe interdependencia entre la variable 'estilo de liderazgo directivo' y la variable 'clima organizacional' ( $p \neq 0$ )

Nivel de significación: Si se comprueba que la significancia (p-valor) es menor ( $<$ ) a 0,05 se acepta la hipótesis alterna; de lo contrario, si es mayor ( $>$ ) a 0,05, se acepta la hipótesis nula.

Valor p calculado:

Tabla 14. Correlación entre variables

			Variable 1: Estilo de liderazgo directivo	Variable 2: Clima organizacional
Rho de Spearman	Variable 1: Estilo de liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 26	,438* ,015 26
	Variable 2: Clima organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,438* ,015 26	1,000 . 26

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

### Conclusión:

Al verificar que p-valor es  $0,015 < 0,05$ ; se acepta la hipótesis alterna (Ha), y se concluye que, existe un nivel de interdependencia moderada entre el 'el estilo de liderazgo directivo' y el 'clima organizacional' en la muestra de estudio, cuya conclusión se respalda con un índice Rho de Spearman de 0,438 o 43,8%, y es signo de que, hasta en un 43% de las posibilidades, interviene el estilo de liderazgo del director para mantener un determinado clima organizacional.

## Para las dimensiones de estudio

### 1) Variable “clima organizacional” con la dimensión 1 (estilo autocrático)

- Ho: No existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo autocrático’ de liderazgo ( $p=0$ ).
- Ha: Existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo autocrático’ de liderazgo ( $p \neq 0$ )

Nivel de significación: Si se comprueba que la significancia (p-valor) es menor ( $<$ ) a 0,05 se acepta la hipótesis alterna; de lo contrario, si es mayor ( $>$ ) a 0,05), se acepta la hipótesis nula.

Valor p calculado:

Tabla 15. Correlación entre variable 2 y dimensión 1

		VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Dim 1. Estilo autocrático
VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	-,546**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	26	26
Dim 1. Estilo autocrático	Correlación de Pearson	-,546**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	26	26

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Conclusión:

Al verificar que p-valor es  $0,004 < a 0,05$ ; se acepta la hipótesis alterna (Ha), y se concluye que, existe un nivel de interdependencia moderada e inversa entre la variable ‘clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo autocrático’ de liderazgo, tal que el índice Rho de Spearman es de - 0,546 o – 54,6%, y da cuenta de que, a mayor estilo autocrático de liderazgo, menor clima organizacional en la muestra de estudio. Un indicador del rechazo explícito que tiene el docente encuestado hacia el estilo autocrático.

## 2) Variable “clima organizacional” y la dimensión 2 (estilo permisivo)

- Ho: No existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo permisivo’ de liderazgo ( $p=0$ ).
- Ha: Existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo permisivo’ de liderazgo ( $p \neq 0$ )

Nivel de significación: Si se demuestra que la significancia (p-valor) es menor (<) a 0,05 se acepta la hipótesis alterna; de lo contrario, si es mayor (>) a 0,05, se acepta la hipótesis nula.

Valor p calculado:

Tabla 16. Correlación entre variable 2 y dimensión 2

		VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Dim 2. Estilo permisivo
VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,277
	Sig. (bilateral)		,171
	N	26	26
Dim 2. Estilo permisivo	Correlación de Pearson	,277	1
	Sig. (bilateral)	,171	
	N	26	26

Conclusión:

Al verificar que p-valor es 0,171 > a 0,05; se rechaza la hipótesis alterna (Ha), y se concluye que, existe un nivel de interdependencia baja entre la variable ‘clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo permisivo’ de liderazgo, tal que el índice Rho de Spearman es de 0,277 o 27,7%, y da cuenta de que, existe una relación débil entre el clima organizacional y el estilo permisivo, logrando solamente una interdependencia entre ambas de hasta un 27%.

### 3) Variable “clima organizacional” y la dimensión 3 (estilo permisivo)

- Ho: No existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo permisivo’ de liderazgo ( $p=0$ ).
- Ha: Existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo permisivo’ de liderazgo ( $p \neq 0$ )

Nivel de significación: Si se demuestra que la significancia (p-valor) es menor (<) a 0,05 se acepta la hipótesis alterna; de lo contrario, si es mayor (>) a 0,05), se acepta la hipótesis nula.

Valor p calculado:

Tabla 17. Correlación entre variable 2 y dimensión 3

		VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Dim 3. Estilo democrático
VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,524**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	26	26
Dim 3. Estilo democrático	Correlación de Pearson	,524**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	26	26

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Conclusión:

Al comprobar que p-valor es 0,006 < a 0,05; se acepta la hipótesis alterna (Ha), y se concluye que, existe un nivel de interdependencia moderada y significativa entre la variable ‘clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo democrático’ de liderazgo, de tal manera que el índice Rho de Spearman es de 0,524 o 52,4%, y da cuenta de que, existe una relación significativa entre el clima organizacional y el estilo permisivo de liderazgo hasta en un 52%.

#### 4) Variable “clima organizacional” y la dimensión 4 (estilo paternalista)

- Ho: No existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo paternalista’ de liderazgo ( $p=0$ ).
- Ha: Existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo paternalista’ de liderazgo ( $p \neq 0$ )

Nivel de significación: Si se demuestra que la significancia (p-valor) es menor (<) a 0,05 se acepta la hipótesis alterna; de lo contrario, si es mayor (>) a 0,05), se acepta la hipótesis nula.

Valor p calculado:

Tabla 18. Correlación entre variable 2 y dimensión 4

		VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Dim 4. Estilo paternalista
VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,300
	Sig. (bilateral)		,136
	N	26	26
Dim 4. Estilo paternalista	Correlación de Pearson	,300	1
	Sig. (bilateral)	,136	
	N	26	26

Conclusión:

Al comprobar que p-valor es 0,136 > a 0,05; se rechaza la hipótesis alterna (Ha), y se concluye que, existe un nivel de interdependencia débil entre la variable ‘clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo paternalista’ de liderazgo, de tal forma que el índice Rho de Spearman es de 0,300 o 30%, y da lugar a entender que, existe una relación poco significativa entre el clima organizacional y el estilo paternalista de liderazgo, a lo más de un 30%.

## 5) Variable “clima organizacional” y la dimensión 5 (estilo transformador)

- Ho: No existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo transformador’ de liderazgo ( $p=0$ ).
- Ha: Existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo transformador’ de liderazgo ( $p \neq 0$ )

Nivel de significación: Si se demuestra que la significancia (p-valor) es menor (<) a 0,05 se acepta la hipótesis alterna; de lo contrario, si es mayor (>) a 0,05, se acepta la hipótesis nula.

Valor p calculado:

Tabla 19. Correlación entre variable 2 y dimensión 5

		VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Dim 5. Estilo transformador
VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,618**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	26	26
Dim 5. Estilo transformador	Correlación de Pearson	,618**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	26	26

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Conclusión:

Al comprobar que p-valor es 0,01 < a 0,05; se acepta la hipótesis alterna (Ha), y se concluye que, existe un nivel de interdependencia significativa entre la variable ‘clima organizacional’ y la dimensión ‘estilo transformador’ de liderazgo, de tal forma que el índice Rho de Spearman es de 0,618 o 62%, que permite interpretar la existencia de una relación significativa entre el clima organizacional y el estilo transformador de liderazgo, el más alto nivel de 62%.

## 6) Variable “clima organizacional” y la dimensión 6 (liderazgo)

- Ho: No existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘liderazgo’ ( $p=0$ ).
- Ha: Existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘liderazgo’ ( $p \neq 0$ )

Nivel de significación: Si se demuestra que la significancia (p-valor) es menor (<) a 0,05 se acepta la hipótesis alterna; de lo contrario, si es mayor (>) a 0,05), se acepta la hipótesis nula.

Valor p calculado:

Tabla 20. Correlación entre variable 2 y dimensión 6

		VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Dim 6. Liderazgo
VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,497**
	Sig. (bilateral)		,010
	N	26	26
Dim 6. Liderazgo	Correlación de Pearson	,497**	1
	Sig. (bilateral)	,010	
	N	26	26

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Conclusión:

Al verificar que p-valor es 0,010 < a 0,05; se acepta la hipótesis alterna (Ha), y se concluye que, existe un nivel de interdependencia significativa entre la variable ‘clima organizacional’ y la dimensión ‘liderazgo’ en sí, tal que el índice Rho de Spearman es de 0,497 o 50% redondeado, que permite interpretar la existencia de una relación significativa entre las dos variables y hace entender que, un clima organizacional depende hasta en un 50% de las veces de la capacidad de liderazgo propiamente dicho.

## 7) Variable “clima organizacional” y la dimensión 7 (relaciones interpersonales)

- Ho: No existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘relaciones interpersonales’ ( $p=0$ ).
- Ha: Existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘relaciones interpersonales’ ( $p \neq 0$ ).

Nivel de significación: Si se demuestra que la significancia (p-valor) es menor ( $<$ ) a 0,05 se acepta la hipótesis alterna; de lo contrario, si es mayor ( $>$ ) a 0,05, se acepta la hipótesis nula.

Valor p calculado:

Tabla 21. Correlación entre variable 2 y dimensión 7

		VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Dim 7. Relaciones interpersonales
VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,481*
	Sig. (bilateral)		,013
	N	26	26
Dim 7. Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	,481*	1
	Sig. (bilateral)	,013	
	N	26	26

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Conclusión:

Al verificar que p-valor es  $0,013 < 0,05$ ; se acepta la hipótesis alterna (Ha), y se concluye que, existe un nivel de interdependencia significativa entre la variable ‘clima organizacional’ y la dimensión ‘relaciones interpersonales’, donde se demuestra que, el índice Rho de Spearman es 0,481 o 48%, que hace entender la presencia de una relación significativa entre el clima organizacional respecto a las relaciones interpersonales, dependiendo hasta en un 48% entre ellas.

## 8) Variable “clima organizacional” y la dimensión 8 (participación)

- Ho: No existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘participación’ ( $p=0$ ).
- Ha: Existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘participación’ ( $p \neq 0$ )

Nivel de significación: Si se demuestra que la significancia (p-valor) es menor (<) a 0,05 se acepta la hipótesis alterna; de lo contrario, si es mayor (>) a 0,05), se acepta la hipótesis nula.

Valor p calculado:

Tabla 22. Correlación entre variable 2 y dimensión 8

		VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Dim 8. Participación
VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,713**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	26	26
Dim 8. Participación	Correlación de Pearson	,713**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	26	26

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Conclusión:

Al verificar que p-valor es  $0,013 < a 0,05$ ; se acepta la hipótesis alterna (Ha), y se concluye que, existe un nivel de interdependencia alta y significativa entre la variable ‘clima organizacional’ y la dimensión ‘participación’, donde se demuestra que, el índice Rho de Spearman es 0,713 o 71%, que hace entender la presencia dependiente entre el clima organizacional respecto a la participación, que sería el signo de demostración de un buen clima.

## 9) Variable “clima organizacional” y la dimensión 9 (reconocimiento)

- Ho: No existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘reconocimiento’ ( $p=0$ ).
- Ha: Existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘reconocimiento’ ( $p \neq 0$ )

Nivel de significación: Si se demuestra que la significancia (p-valor) es menor ( $<$ ) a 0,05 se acepta la hipótesis alterna; de lo contrario, si es mayor ( $>$ ) a 0,05, se acepta la hipótesis nula.

Valor p calculado:

Tabla 23. Correlación entre variable 2 y dimensión 9

		VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Dim 9. Reconocimiento
VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,551**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	26	26
Dim 9. Reconocimiento	Correlación de Pearson	,551**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	26	26

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Conclusión:

Al verificar que p-valor es 0,004  $<$  a 0,050; se acepta la hipótesis alterna (Ha), y se concluye que, existe un nivel de correspondencia moderada y significativa entre la variable ‘clima organizacional’ y la dimensión ‘reconocimiento’, donde se demuestra que, el índice Rho de Spearman es 0,551 o 55%, que hace entender la interdependencia entre el clima organizacional y el reconocimiento, que sería una condición sería para mantener y/o generar un buen clima.

## 10) Variable “clima organizacional” y la dimensión 10 (comunicación)

- Ho: No existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘comunicación’ ( $p=0$ ).
- Ha: Existe interdependencia entre la variable ‘Clima organizacional’ y la dimensión ‘comunicación’ ( $p \neq 0$ )

Nivel de significación: Si se demuestra que la significancia (p-valor) es menor ( $<$ ) a 0,05 se acepta la hipótesis alterna; de lo contrario, si es mayor ( $>$ ) a 0,05), se acepta la hipótesis nula.

Valor p calculado:

Tabla 24. Correlación entre variable 2 y dimensión 10

		VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Dim 10. Comunicación
VARIABLE 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,420*
	Sig. (bilateral)		,033
	N	26	26
Dim 10. Comunicación	Correlación de Pearson	,420*	1
	Sig. (bilateral)	,033	
	N	26	26

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Conclusión:

Al comprobar que p-valor es 0,033  $<$  a 0,050; se acepta la hipótesis alterna (Ha), y se concluye que, existe un nivel de interdependencia moderada entre la variable ‘clima organizacional’ y la dimensión ‘comunicación’, donde se demuestra que, el índice Rho de Spearman es 0,420 o 42%, que hace entender la interdependencia moderada entre el clima organizacional y la comunicación, haciendo entender que un buen clima organizacional depende hasta en un 42% de una buena comunicación.

## IV. DISCUSIÓN

La discusión de resultados alude a la contrastación de información hallada en la tesis respecto a los que han servido como referencia de comparación en los antecedentes citados.

Los trabajos consultados fueron en el contexto nacional e internacional. En el contexto nacional se verificó la tesis titulada “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa experimental FAE N°1, de Quito, 2010-2011” de Marcela Flores (2012).

Las conclusiones de dicha investigación, fueron primero, que existe un modelo del liderazgo y de la gestión de las distintas competencias modernas que se encuentran inmersas en las organizaciones experimentales, que se encuentran en conexión con el medio tecnológico y con el social para dar a conocer algunos impulsos hacia la estructura de la valoración, las actitudes de la modificación y de la mentalidad de aquellos estudiantes para entablar el crecimiento de forma integral. Segundo, dicha organización posee los materiales necesarios que están considerados como tipo curricular conducidos al plan estratégico organizacional, en otras palabras el PEI. El plan anual y los códigos de las relaciones según las dimensiones pedagógicas, el ambiente laboral, recursos, clima organizacional, capacitación, participación de la sociedad y procedimientos didácticos.

En el caso de nuestra investigación, se da por entendido que la posesión de la existencia de la organización adecuada de acuerdo a los espacios de los lineamientos de forma directa que da a conocer los beneficios dirigidos a la cultura organizacional. Se da a conocer la hora de realizar la recolección de los datos que brindaron las entrevistas que se realizaron y la existencia de las respuestas

positivas para la expresión de la innovación de las modificaciones que se da entre las políticas del Estado.

La siguiente investigación consultada, titulaba “El liderazgo del Director como factor determinante de la Funcionalidad Administrativa del Colegio Evangélico Mixto “Alfa y Omega” del municipio de La Libertad, departamento de Huehuetenango” de Mynor Manrique – 2011”.

Las conclusiones del trabajo indican que; primero, el liderazgo que presenta el director no se vincula a la capacidad académica y de la experiencia que demuestra, sino que va más allá, es decir del ejemplo que puede demostrar la conexión hacia la práctica de los valores morales de forma estética y cívica. Segundo, que el liderazgo del director se trata de las capacidades de la persona. nombrada para realizar con eficacia y eficiencia las acciones técnicas, las administrativas y las gestiones de carácter social para captar los resultados prácticos dentro del funcionamiento del centro administrativo específico. Tercero, se diría que las observaciones que se presentaron de acuerdo al desarrollo de dichas tesis, dan a conocer el interés de los alumnos, los docentes y los padres. Cuarto, luego de efectuar el análisis y la interpretación de los resultados se posee los elementos necesarios para implantar que la hipótesis establecida dentro del seminario es aceptable, en el medio de lo que el liderazgo que presenta el director forma parte de la efectividad funcional administrativa de la institución. Quinta.- la propuesta que ofrece el estudio se trata del manual de las funciones del director líder para el plantel educativo.

En relación al presente estudio, se demuestra que cualquier forma de liderazgo es decisivamente influyente en un buen clima organizacional.

Luego, también se ha referido el tema de investigación titulado “El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay – 2013” del autor Gregorio García y Luis Segura, en el año 2013.

Las conclusiones del estudio dicen que; primero, se tiene en cuenta la correlación moderada y de forma significativa entre las diversas variables que fueron presentadas, en otras palabras acerca del clima organizacional y sobre todo del desempeño docente en donde se suelen favorecer mutuamente. Segundo, se presenta la correlación de forma moderada y significativa entre las diversas conexiones de forma interpersonal según a las dimensiones del clima organizacional y del desempeño del docente. Tercero, existe la correlación en un nivel mínimo y significativo entre las conexiones interpersonales y del desempeño docente, dando a conocer que los docentes tienen que aumentar la labor grupal para la mejora de la expansión curricular. Cuarto, entre la comunicación, es decir el clima organizacional y la evaluación se da la correlación baja, dando a entender que los docentes tienen que aumentar el nivel de comunicación.

En cuanto al estudio, se halló que existen dimensiones como el reconocimiento y la comunicación que son factores básicos de un buen clima organizacional. En nuestro caso, hallamos niveles de correlación que promedian o superar el 50% de interdependencia, algo similar a lo que se hallaron en los resultados de las investigaciones consultadas, pero si, manteniendo el estilo y forma particular de enfocar y demostrar dichas correlaciones.

Luego se presenta el trabajo titulado “Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes” por José Aguado en el año 2012.

Las conclusiones dicen que: primero.- se hace una identificación del clima institucional que se encuentra según el punto de vista de los docentes de la organización educativa, es por eso que se tiene que satisfacer las expectativas y las necesidades de acuerdo al contexto de la labor y lo que se necesita mejorar. Segundo.- el clima organizacional es aceptado a partir de la dimensión de esta institución, es por ello que se acepta a los docentes, los procedimientos, trámites, obstáculos, normativa y reglamento con las delimitaciones pertinentes para la forma de desempeñarse del profesor. Tercero.- el clima organizacional tiene el nivel aceptable inmerso en la recompensa según a los docentes de la institución

en donde se da a conocer que los docentes se encuentran de acuerdo hacia la compensación que se les da por el esfuerzo realizado. Cuarto.- La dimensión se encuentra en relación de la variable del clima organizacional que tiene el valor regulativo en los profesores. Con esto se puede decir que el contexto en el cual se trabaja no es muy satisfactorio y tiene algunas relaciones de forma regular entre los trabajadores y los jefes lo que nos brinda una forma grata de realizar el desempeño de su trabajo.

En relación a los resultados en la presente investigación, se puede apreciar que existe de todos modos una actitud como clima organizativo que son resultados o reacciones al estilo de liderazgo evidenciado por el director o directora. Por ejemplo, ha sido perceptible que el liderazgo de tipo autocrático se correlaciona inversamente y en un grado significativo con el clima organizacional; de allí, el resto de relaciones se ubican, ya se moderada o ya sea significativamente, alrededor de una tendencia positiva respecto al clima organizacional.

## V. CONCLUSIONES

Primera:

Se concluye que, existe un nivel de interdependencia moderada entre el 'el estilo de liderazgo directivo' y el 'clima organizacional' en la muestra de estudio, cuya conclusión se respalda con un índice Rho de Spearman de 0,438 o 43,8%, lo cual demuestra que, hasta en un 43% de posibilidades interviene el estilo de liderazgo del director para generar y/o mantener un determinado clima organizacional.

Segunda:

Se concluye que el perfil de liderazgo del docente o director en la muestra de estudio se corresponde con la de un líder autocrático (2,4) por un lado y la de un líder transformador (2,2), como los dos más mencionados; aunque con una distribución más o menos homogénea respecto a todos los estilos de liderazgo permitiendo aseverar que 'todos tienen algo más o algo menos de todos los estilos', además de que un 73% percibe la demostración de un estilo directivo determinado, solamente en ocasiones (a veces).

Tercera:

Se concluye la presencia de un nivel regular de clima organizacional como tendencia predominante respaldado por un 73% de la muestra de estudio, un 19% que asocia su percepción de regular clima institucional y solamente de un 8% que percibe un 'buen' clima organizacional en las instituciones educativas de donde proceden al momento de desarrollar sus encuestas.

Cuarta:

Se demuestra la presencia de cuatros formas de correlación entre la variable 'clima organizacional' y las dimensión de comparación: inversa, directa baja, directa moderada y directa alta. Respecto a la primera, se comprueba que existe correlación significativa inversa entre 'clima organizacional' y la dimensión 'estilo autocrático' de liderazgo, con Rho de Spearman de -0,546 o -54,6%, y que demuestra un rechazo explícito del docente hacia dicho estilo autocrático.

Quinta:

Existe correlación directa y significativamente alta entre la variable 'clima organizacional' y las dimensiones de 'estilo transformador' de liderazgo, (Rho de Spearman es de 62%), y la dimensión de 'participación' (índice Rho de Spearman de 71% de correspondencia). Así mismo, se verifica una correlación directa y moderada entre la variable 'clima organizacional' y las dimensiones de 'estilo democrático' de liderazgo, (Rho de Spearman de 52,4%).

Sexta:

Se demuestra una correlación directa baja o débil entre la variable 'clima organizacional' y la dimensión 'estilo permisivo' de liderazgo (Rho de Spearman de 27,7%), y la dimensión 'estilo paternalista' de liderazgo (Rho de Spearman de 0,300 o 30%), haciendo entender una relación poco significativa entre las mismas.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Primera:

Se recomienda realizar nuevas investigaciones considerando las variables de 'el estilo de liderazgo directivo' y 'clima organizacional' en otras muestras asociadas a diferentes niveles y modalidades de educación, además de contextos como la zona rural y zona urbana.

Segunda:

Se recomienda desarrollar estudios relacionados con el perfil de liderazgo del docente o de los directores en muestras diversas de estudio a nivel de la provincia y de la región para establecer comparaciones estadísticas y de análisis con los datos del presente estudio.

Tercera:

Se recomienda realizar estudios de tipo exploratorio y descriptivo acerca del clima organizacional en las instituciones educativas de todos los niveles y modalidades, por ser un asunto crucial en las relaciones interpersonales y la acción educativa en las instituciones.

Cuarta:

Se recomienda de igual forma desarrollar estudios que permitan la presencia de las cuatros formas posibles de correlación entre la variable 'clima organizacional' y las dimensiones de la variable 'estilo de liderazgo' sea para directores o para docentes.

Quinta:

Finamente, se recomienda difundir los resultados de la presente investigación para generar corrientes de opinión y motivar el desarrollo de nuevas investigaciones relacionadas con el liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas.

## VII. REFERENCIAS

- Alvarado, José René. (2006, noviembre 8). *4 estilos de liderazgo: autocrático, perfeccionista, permisivo y complaciente*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/4-estilos-liderazgo-autocratico-perfeccionista-permisivo-complaciente/>
- Louzano, P. y Moriconi, G. (2014). Visión de la Docencia y Características de los Sistemas de Formación Docente. En OREALC/UNESCO Editor. Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual. (pp. 10-52). Chile.
- Meckes, L. (2014). Estándares y formación docente inicial. En OREALC/UNESCO Editor. Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual. (pp. 53-109). Chile.
- Robalino, M. (2005). ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. En OREALC/UNESCO Editor. Protagonismo docente. En el cambio educativo. Revista Prelac N°1. (6-23). Santiago: AMF
- Rodríguez, A. W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico cultural. En Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. 10(1), 1- 28 Disponible en: <http://148.215.2.10/articulo.oa?id=44713068015>
- Santibañez, L, Martínez J., Datar A., McEwan P., Messan-Setodji C., Basurto-Dávila R. (2007). Haciendo camino: análisis del sistema de evaluación y del impacto del programa de estímulos docentes carrera magisterial en México. Santa Mónica CA: Rand Education.
- SEP (2017). Etapas, Aspectos, Métodos e Instrumentos. Proceso de Evaluación del Desempeño Docente. Disponible en: [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2017/ba/EAMI/EAMI\\_DOCENT\\_ES\\_EB\\_2017.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2017/ba/EAMI/EAMI_DOCENT_ES_EB_2017.pdf)

Tenti, E. (2008) Sociología de la profesionalización docente. Disponible en:  
<http://www.ciep.fr/sources/conferences/cd-2008-professionnaliser-les-enseignants-sansformation-initiale/es/docs/conferences/tenti.pdf>

UNESCO (2013). Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Santiago: Salesianos.

## **ANEXOS**



### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO. Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi, Cusco-2018

Autor: Br. Deciret Cárdenas Linares.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cómo se correlaciona el estilo de Liderazgo Directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018?	Determinar cómo se correlaciona el estilo de Liderazgo Directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018	El estilo de Liderazgo Directivo se relaciona significativamente con el Clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018	Variable 1: Tipo de Liderazgo Directivo  Variable 2: Clima organizacional	Tipo: No experimental, transversal.  Nivel: Descriptivo-correlacional.  Diseño: Correlacional Esquema: <div style="text-align: center;"> <math display="block">M_1 \begin{matrix} \nearrow O_x \\ \searrow O_y \end{matrix}</math> </div>
<b>ESPECÍFICOS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	
1. ¿Qué estilo de liderazgo directivo predomina en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018?	1. Definir el estilo de liderazgo directivo que predominan en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.	1. Existe uno a dos estilos de liderazgo directivo que predomina en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.	V1 : Liderazgo Directivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo autocrático.</li> <li>• Estilo permisivo.</li> <li>• Estilo democrático.</li> <li>• Estilo paternalista.</li> <li>• Estilo transformador.</li> </ul>	Población: 102 docentes que laboran en la Institución Educativa.  Muestra: 38 docentes que laboran en el nivel primario y secundario de la I.E.  Técnicas El cuestionario. La revisión documental.
2. ¿Cómo es el clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018?	2. Describir las características del clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.	2. Se describen características diversas de clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.	V2 : Clima Organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Relaciones</li> </ul>	Instrumentos Las Encuesta en dos versiones:
3. ¿Qué relación estadística y analítica	3. Determinar la relación estadística y analítica	3. Existe un nivel		



<p>se verifica entre las variables y dimensiones de estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018?</p>	<p>que se verifica entre las variables y dimensiones de estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.</p>	<p>significativo de relación estadística entre las variables y dimensiones de estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi del Cusco, 2018.</p>	<p>Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Participación</li><li>• Reconocimiento</li><li>• Comunicación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para medir el estilo de Liderazgo Directivo</li><li>• Para evaluar el Clima Organizacional.</li></ul> <p>Técnicas de análisis de datos</p> <p>Estadística:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Distribución de frecuencias.</li><li>• Gráficos estadísticos.</li><li>• Prueba Alfa de Crombach (para fiabilidad)</li><li>• Prueba de hipótesis (con estadísticas no paramétrica)</li><li>• Prueba de normalidad.</li><li>• Análisis no estadístico.</li></ul>
--	--	--	--	---

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tema: Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi, Cusco-2018  
Variable 1: Estilo de liderazgo directivo

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
<p><b>1. ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO</b></p> <p>Según el Marco del buen desempeño directivo, toda Institución Educativa necesita un liderazgo directivo, que a su vez constituye la persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos.</p> <p>Hoy se requiere configurar este rol de liderazgo directivo</p>	<p>Siendo complicado definir operativamente cómo es un estilo de liderazgo directivo o un líder-director en concreto, para la presente investigación asumimos el conjunto de respuestas dadas por los encuestados para definir tendencias sobre uno o más estilos predominantes según la percepción de la muestra de</p>	<p>Dimensión 1: Estilo Autocrático.</p> <p>Según Alvarado (2003), el estilo autocrático describe al directivo líder como la persona que tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los demás.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trato preferencial el director con algunos docentes</li> <li>2. Favorecimiento a algunos docentes</li> <li>3. Rendición de cuentas de sus responsabilidades</li> <li>4. Socialización de las gestiones y trabajos realizados</li> <li>5. Comunicación de decisiones a los colegas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Pocas veces</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Siempre</li> </ul>
		<p>Dimensión 2: Estilo permisivo.</p> <p>En términos de Alvarado (2003), el líder permisivo utiliza muy poco su poder, concede a los subalternos un alto grado de independencia en sus tareas cuando evidencian cierto grado de madurez laboral y psicológica o cuando son más hábiles que el director líder.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Forma de delegación de funciones.</li> <li>7. Acompañamiento a los docentes.</li> <li>8. Capacidad de solucionar problemas personales de los docentes.</li> <li>9. Justificación de inasistencias del personal.</li> <li>10. Autorización de permisos y otras licencias.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Pocas veces</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Siempre</li> </ul>

<p>desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Se buscan líderes (directores en este caso) que influyan, inspiren y movilicen las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico según Espinoza Arenas (2016), el Liderazgo Directivo es la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito Los seguidores (docentes, estudiantes, padres de familia, comunidad) son las personas influenciadas positivamente para determinados propósitos.</p>	<p>estudio. Además, operativamente sucede que no es posible que exista químicamente puro un estilo de liderazgo directivo, sino una sumatoria de condiciones y características donde se establezcan ciertas tendencias de estilo directivo que serán diagnosticados con los instrumentos a aplicar.</p>	<p>Dimensión 3: Estilo Democrático En versión de Alvarado (2003), el estilo democrático describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta participación y decisiones en los métodos de trabajo y metas en la institución.</p> <p>Dimensión 4: Estilo Paternalista. Para Alvarado (2003), el líder paternalista es dogmático y firme, guía mediante la habilidad para dar o negar castigos y recompensas, enfatizando en el rendimiento así como en la persuasión para apoyarlos al tomar decisiones.</p> <p>Dimensión 5: Estilo Transformador Para Alvarado (2003), el líder transformador es capaz de motivar más de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de la acción educativa, logra trascender el interés individual de los docentes que dirige, buscando el interés institucional y también personal de cada quien, intentando por medio del trabajo, la autorrealización.</p>	<p>11. Toma decisiones coordinando con los docentes. 12. Solicitud de ayuda a los docentes para solucionar problemas de la institución educativa. 13. Delegación de funciones. 14. Actuación justa del director. 15. Estimulo de actitudes positivas.</p> <p>16. Confianza en el personal. 17. Responsabilidad paternal en caso de incertidumbres. 18. Compartir de experiencias, ideas y consejos con los docentes. 19. Delegación de decisiones a los subordinados para diversas actividades. 20. Confianza de los subordinados.</p> <p>21. Capacidad de gestión interna en beneficio de la institución. 22. Capacidad de gestión externa. 23. Aliados estratégicos para diversos fines. 24. Actualización permanente de instrumentos educativos (PEI, PAT, PCI...).</p> <p>25. Trabajo en equipo y reconocimiento a sus docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Pocas veces</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Siempre</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Pocas veces</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Siempre</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Pocas veces</li> <li>• A veces</li> <li>• Casi siempre</li> <li>• Siempre</li> </ul>
--	---	--	--	--

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Tema: Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa Francisco Bolognesi, Cusco-2018  
Variable 2: Clima organizacional

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
<p><b>Variable 2. CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>En términos generales el clima organizacional, antes llamado clima institucional, son las percepciones que el docente tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral de su Institución Educativa.</p> <p>Parafraseando el portal <a href="https://www.gestion.org/ques-el-clima-organizacional/">https://www.gestion.org/ques-el-clima-organizacional/</a></p> <p>El clima en las instituciones educativas comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la entidad constituyendo el ambiente en donde los docentes desarrollan sus actividades.</p> <p>Puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.</p>	<p>El clima organizacional era conocido antes como clima institucional.</p> <p>Medir el clima organizacional no es fácil y supone la aplicación de instrumentos que permitan valorar en escala de Likert cuáles son las condiciones en que se presenta según la opinión de la muestra de estudio.</p>	<p>Dimensión 1: El Liderazgo</p> <p>Según Zaidívar (2007), el liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus subordinados) y logra que éstas actúen en pos de los objetivos de la entidad educativa.</p> <p>Dimensión 2: Relaciones Interpersonales</p> <p>El mismo Zaidívar (2007) señala que las relaciones interpersonales cumplen un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en los que esta se desarrolla, y tiene por base la comunicación.</p> <p>Dimensión 3: Participación</p> <p>Para Zaidívar (2007) y Guerra (1999) la participación es una acción social que consiste en intervenir activamente en las decisiones y acciones relacionadas con la planificación, la actuación y la evaluación de la actividad que se desarrolla en la Institución y en el</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma de decisiones.</li> <li>2. Delegación de trabajo</li> <li>3. Apoyo y confianza.</li> <li>4. Actitudes en asuntos profesionales.</li> <li>5. Actitudes en espacios sociales</li> <li>6. Relaciones sociales</li> <li>7. Confianza entre colegas.</li> <li>8. Participación en las decisiones.</li> <li>9. Valoración de las relaciones interpersonales.</li> <li>10. Estimulo de las relaciones interpersonales</li> <li>11. Colaboración participativa</li> <li>12. Acciones de participación solidaria.</li> <li>13. Solidaridad.</li> <li>14. Acciones y principios de solidaridad.</li> <li>15. Actitud de trabajo en equipo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bajo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Moderado</li> <li>• Alto</li> <li>• Muy alto</li> <li>• Muy bajo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Moderado</li> <li>• Alto</li> <li>• Muy alto</li> <li>• Muy bajo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Moderado</li> <li>• Alto</li> <li>• Muy alto</li> </ul>

<p>En un contexto de clima organizacional, los factores internos y externos afectan el desempeño de los integrantes de la Institución Educativa porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los demás de forma directa o indirecta, influyen en cierto modo en el comportamiento y rendimiento laboral y educativo.</p>	<p>aula. Son los actos deliberados y conscientes de las personas a construir libre y responsablemente, como protagonistas, la realidad educativa.</p> <p>Dimensión 4: Reconocimiento El propio Zaldívar (2007) y Gómez, dejan por entendido que el reconocimiento es el grado en el cual el trabajador percibe que la organización otorga beneficios que se corresponden en calidad, cantidad y equidad suficiente con la contribución de sus colaboradores.</p> <p>Dimensión 5: Comunicación Para Zaldívar (2007) la comunicación es el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados.</p>	<p>16. Recompensa a los docentes y personal. 17. Mecanismos de reconocimiento. 18. Reconocimiento en trabajos de equipo. 19. Reconocimiento a las acciones de docentes 20. Reconocimiento a las acciones valiosas. 21. Informes permanentes. 22. Información de la labor de los colegas. 23. Acceso a la información que existe. 24. Mecanismos de comunicación. 25. Comunicación abierta para todos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bajo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Moderado</li> <li>• Alto</li> <li>• Muy alto</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bajo</li> <li>• Bajo</li> <li>• Moderado</li> <li>• Alto</li> <li>• Muy alto</li> </ul>
--	--	---	--

**MATRIZ DEL INSTRUMENTO 1 PARA LA VARIABLE 1:  
Estilo de Liderazgo Directivo**

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS/REACTIVOS	VALORACION
Estilo Autocrático.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trato preferencial el director con algunos docentes</li> <li>2. Favorecimiento a algunos docentes</li> <li>3. Rendición de cuentas de sus responsabilidades</li> <li>4. Socialización de las gestiones y trabajos realizados</li> <li>5. Comunicación de decisiones a los colegas.</li> </ol>	20%	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Tiene trato preferencial el director con algunos docentes?</li> <li>2. ¿Suele el director favorecer a algunos docentes bajo criterios no esclarecidos?</li> <li>3. ¿Rinde cuentas el director en asuntos de su responsabilidad?</li> <li>4. ¿Suele el director obviar de compartir sus gestiones y trabajos realizados?</li> <li>5. ¿El director comunica sus decisiones a sus colegas a través de órdenes.</li> </ol>	<p>0 = Nunca 1 = Pocas veces 2 = A veces 3 = Siempre 4 = Casi siempre</p>
Estilo Permisivo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Forma de delegación de funciones.</li> <li>7. Acompañamiento a los docentes.</li> <li>8. Capacidad de solucionar problemas personales de los docentes.</li> <li>9. Justificación de inasistencias del personal.</li> <li>10. Autorización de permisos y otras licencias.</li> </ol>	20%	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Se ausenta el director de la I.E sin dejar a cargo a una persona idónea?</li> <li>7. ¿Realiza siempre el director acompañamiento docente?</li> <li>8. ¿El director soluciona problemas personales de los docentes?</li> <li>9. ¿Justifican los docentes su inasistencia por las vías legales?</li> <li>10. ¿Suele dar permisos el director sin informarse de la veracidad de los mismos?</li> </ol>	<p>0 = Nunca 1 = Pocas veces 2 = A veces 3 = Siempre 4 = Casi siempre</p>
Estilo Democrático	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Toma decisiones coordinando con los docentes.</li> <li>12. Solicitud de ayuda a los docentes para solucionar problemas de la institución educativa.</li> <li>13. Delegación de funciones.</li> <li>14. Actuación justa del director.</li> <li>15. Estimulo de actitudes positivas.</li> </ol>	20%	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿toma decisiones coordinando con los docentes las reuniones?</li> <li>12. ¿El director pide ayuda a los docentes para solucionar problemas de la institución?</li> <li>13. ¿Delega funciones con confianza en su personal?</li> </ol>	<p>0 = Nunca 1 = Pocas veces 2 = A veces 3 = Siempre 4 = Casi siempre</p>



Estilo Paternalista	<p>16. Confianza en el personal. 17. Responsabilidad paternal en caso de incertidumbres. 18. Compartir de experiencias, ideas y consejos con los docentes. 19. Delegación de decisiones a los subordinados para diversas actividades. 20. Confianza de los subordinados.</p>	20%	5	<p>14. ¿Actúa con justicia en la institución educativa? 15. ¿Se premian las actitudes y la creatividad del personal? 16. ¿El director inspira confianza al personal de la institución? 17. ¿Asume responsabilidad en caso de incertidumbres? 18. ¿Comparte experiencias, ideas y consejos con los docentes? 19. ¿Autoriza a los docentes para cumplir actividades sin problema? 20. ¿Se gana la confianza de los docentes con acciones positivas?</p>	<p>0 = Nunca 1 = Pocas veces 2 = A veces 3 = Siempre 4 = Casi siempre</p>
Estilo Transformador	<p>21. Capacidad de gestión interna en beneficio de la institución. 22. Capacidad de gestión externa. 23. Aliados estratégicos para diversos fines. 24. Actualización permanente de instrumentos educativos (PEI, PAT, PCI...) 25. Trabajo en equipo y reconocimiento a sus docentes.</p>	20%	5	<p>21. ¿El director tiene capacidad de gestión interna (institucional)? 22. ¿Tiene capacidad de gestión externa? 23. ¿Busca aliados estratégicos para diversos fines? 24. ¿Se esmera en actualizar los instrumentos educativos tales como el PEI, PAT, PCI...? 25. ¿Reconoce el trabajo en equipo de sus docentes?</p>	<p>0 = Nunca 1 = Pocas veces 2 = A veces 3 = Siempre 4 = Casi siempre</p>
		100%	25		

**MATRIZ DEL INSTRUMENTO 2 PARA LA VARIABLE 2:  
Clima organizacional**

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS/REACTIVOS	VALORACION
Dimensión de Liderazgo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma de decisiones.</li> <li>2. Delegación de trabajo</li> <li>3. Apoyo y confianza.</li> <li>4. Actitudes en asuntos profesionales.</li> <li>5. Actitudes en espacios sociales</li> </ol>	20%	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Se toman decisiones que corresponden a un líder?</li> <li>2. ¿Se delegan funciones como corresponde?</li> <li>3. ¿Se brinda apoyo y confianza al personal docente?</li> <li>4. Se demuestra actitudes de líder en asuntos profesionales?</li> <li>5. ¿Se demuestran actitudes de líderes en espacios sociales.</li> </ol>	0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = A veces 3 = Casi siempre 4 = Siempre
Dimensión de Relaciones interpersonales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Relaciones sociales</li> <li>7. Confianza entre colegas.</li> <li>8. Participación en las decisiones.</li> <li>9. Valoración de las relaciones interpersonales.</li> <li>10. Estimulo de las relaciones interpersonales</li> </ol>	20%	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Existen buenas relaciones entre colegas de trabajo?</li> <li>7. ¿Existe confianza personal y profesional entre colegas?</li> <li>8. ¿Existe buena participación en las decisiones?</li> <li>9. ¿Se valoran las relaciones interpersonales?</li> <li>10. ¿Se estimulan las relaciones interpersonales?</li> </ol>	0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = A veces 3 = Casi siempre 4 = Siempre
Dimensión de Participación	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Colaboración participativa</li> <li>12. Acciones de participación solidaria.</li> <li>13. Solidaridad.</li> <li>14. Acciones y principios de solidaridad.</li> <li>15. Actitud de trabajo en equipo.</li> </ol>	20%	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿Se estimula la colaboración participativa?</li> <li>12. ¿Se desarrollan acciones de participación solidaria?</li> <li>13. ¿Hay solidaridad cuando las ocasiones obligan?</li> <li>14. ¿Hay acciones basadas en principios de solidaridad?</li> <li>15. ¿Existe actitud de trabajo en equipo?</li> </ol>	0 = Nunca 1 = Casi nunca 2 = A veces 3 = Casi siempre 4 = Siempre
Dimensión de Reconocimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Recompensa a los docentes y personal.</li> </ol>			<ol style="list-style-type: none"> <li>16. ¿Hay recompensas por las buenas acciones hechas?</li> </ol>	0 = Nunca 1 = Casi nunca

	<p>17. Mecanismos de reconocimiento.</p> <p>18. Reconocimiento en trabajos de equipo.</p> <p>19. Reconocimiento a las acciones de docentes</p> <p>20. Reconocimiento a las acciones valiosas.</p>	20%	5	<p>17. ¿Existen mecanismos de reconocimiento?</p> <p>18. ¿Hay reconocimiento a los trabajos en equipo?</p> <p>19. ¿Hay reconocimiento a las acciones de los docentes?</p> <p>20. ¿Se documentan los reconocimientos a las acciones valiosas?</p>	<p>2 = A veces</p> <p>3 = Casi siempre</p> <p>4 = Siempre</p>
Dimensión de Comunicación	<p>21. Informes permanentes.</p> <p>22. Información de la labor de los colegas.</p> <p>23. Acceso a la información que existe.</p> <p>24. Mecanismos de comunicación.</p> <p>25. Comunicación abierta para todos.</p>	20%	5	<p>21. ¿Se presentan informes sobre la labor realizada?</p> <p>22. ¿Se solicita información de la labor que realizan?</p> <p>23. ¿Se permite el acceso a la información?</p> <p>24. ¿Existe buena comunicación a nivel de docentes y comunidad educativa?</p> <p>25. ¿Es abierta la comunicación que se propicia?</p>	<p>0 = Nunca</p> <p>1 = Casi nunca</p> <p>2 = A veces</p> <p>3 = Casi siempre</p> <p>4 = Siempre</p>
		100%	25		

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

**NOMBRE :** DECIRET CARDENAS LINARES  
**MENCIÓN :** DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA  
**FECHA :** OCTUBRE DEL 2018.

**II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

**1. FORMA:**

.....  
..... *Adecuado* .....  
.....

**2. CONTENIDO:**

.....  
..... *Adecuado* .....  
.....

**3. ESTRUCTURA:**

.....  
..... *Adecuado* .....  
.....

**III. APORTE Y/O SUGERENCIAS:**

.....  
..... *[Firma]* .....  
.....

**IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Debe corregirse

.....  
..... *[Firma]* .....  
**Mg. o Dr.** .....  
**DNI :** .....  
**N° de Celular** .....

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: **“ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA FRANCISCO BOLOGNESI, CUSCO - 2018”**
- 1.2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: ENCUESTA MULTIPROPOSITO CON ESCALA DE LIKERT
- 1.3. INVESTIGADOR : DECIRET CARDENAS LINARES

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios					X
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.				X	
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					X
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación.					X
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				X	
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

**2. APORTE Y/O SUGERENCIAS:**

.....  
 .....  
 .....

**3. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

80%

**4. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación   
 Debe corregirse

Cusco, Octubre del 2018

  
 \_\_\_\_\_  
 Dr. César **Firma** Aguirre Espinoza  
 Mg. o Dr. \_\_\_\_\_  
 DNI : \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

NOMBRE : DECIRET CARDENAS LINARES  
MENCIÓN : DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA  
FECHA : OCTUBRE DEL 2018.

**II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

**1. FORMA:**

.....  
..... *Acceptable* .....  
.....

**2. CONTENIDO:**

.....  
..... *Acceptable* .....  
.....

**3. ESTRUCTURA:**

.....  
..... *Acceptable* .....  
.....

**III. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:**

.....  
..... *[Signature]* .....  
.....

**IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Debe corregirse

*[Signature]*  
Firma  
Mg. o Dr. *Flavio R. Sanchez Ortiz*  
DNI : *23803533*  
N° de Celular *984614563*

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: **"ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA FRANCISCO BOLOGNESI, CUSCO - 2018"**
- 1.2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: ENCUESTA MULTIPROPOSITO CON ESCALA DE LIKERT
- 1.3. INVESTIGADOR : DECIRET CARDENAS LINARES

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios					X
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.				X	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación.				X	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				X	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

**2. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:**

.....  
 .....  
 .....

3. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80%

**4. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación   
 Debe corregirse

Cusco, Octubre del 2018

  
 Firma  
 Mg. o Dr. Flavio R. Sanchez Ostiz  
 DNI : 25803533

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

NOMBRE : DECIRET CARDENAS LINARES  
MENCIÓN : DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA  
FECHA : OCTUBRE DEL 2018.

**II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

**1. FORMA:**

.....  
..... *Acceptable* .....  
.....

**2. CONTENIDO:**

.....  
..... *Acceptable* .....  
.....

**3. ESTRUCTURA:**

.....  
..... *Acceptable* .....  
.....

**III. APORTE Y/O SUGERENCIAS:**

.....  
.....  
.....

**IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Debe corregirse

  
Firma  
Mg. o Dr. *Edgardo Cárdenas Linares*  
DNI : *73037242*  
N° de Celular *984-00-54-05*

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: **“ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA FRANCISCO BOLOGNESI, CUSCO - 2018”**
- 1.2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: ENCUESTA MULTIPROPOSITO CON ESCALA DE LIKERT
- 1.3. INVESTIGADOR : DECIRET CARDENAS LINARES

COMPO NENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios					X
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.				X	
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.				X	
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación.				X	
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				X	
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				X	
	10.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

**2. APORTE Y/O SUGERENCIAS:**

.....  
 .....  
 .....

**3. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 80%

**4. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación   
 Debe corregirse

Cusco, Octubre del 2018

  
 Firma  
 Mg. o Dr. F. Decret Cardenas Linares  
 DNI : 229297242

## ENCUESTA EN “LIDERAZGO DIRECTIVO”.

### Datos generales:

Edad: ..... años.      Tiempo de servicios en educación: ..... años.  
 Sexo: (M) (F)      Condición laboral:  
                                   Nombrado/a (  )      Contratado/a (  )      Destacado/a (  )

**Apreciado(a) docente:** Hablar de liderazgo directivo es hablar de la buena influencia que debe tener un Director(a) en el mejoramiento de los aprendizajes y en el desempeño docente. Pero, ¿qué estilo de liderazgo captamos en nuestros directores? Responda las siguientes preguntas.

### Escala de valoración:

Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)

### Indicadores:

<p><b>Estilo 1:</b></p> <p>1. ¿Tiene trato preferencial el director con algunos docentes?                      (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca</p> <p>2. ¿Suele el director favorecer a algunos docentes bajo criterios no esclarecidos?                      (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca</p> <p>3. ¿Rinde cuentas el director en asuntos de su responsabilidad?                      (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca</p> <p>4. ¿Suele el director obviar de compartir sus gestiones y trabajos realizados?                      (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca</p> <p>5. ¿El director comunica sus decisiones a sus colegas a través de órdenes.                      (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca</p>
<p><b>Estilo 2:</b></p> <p>6. ¿Delega el director de la I.E su cargo a la persona idónea cuando se ausenta?                      (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca</p> <p>7. ¿Realiza el director acompañamiento docente?                      (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca</p> <p>8. ¿El director soluciona problemas personales de los docentes?                      (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca</p> <p>9. ¿Justifican los docentes su inasistencia por vías legales?                      (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca</p> <p>10. ¿Suele dar permisos el director sin informarse de la veracidad de los mismos?                      (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca</p>
<p><b>Estilo 3:</b></p> <p>11. ¿Toma la dirección decisiones coordinando con los docentes las reuniones?                      (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca</p> <p>12. ¿El director pide ayuda a los docentes para solucionar problemas de la institución?                      (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca</p>

13. ¿Delega funciones con confianza en su personal?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca
14. ¿Actúa con justicia en la institución educativa?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca
15. ¿Se premian las actitudes y la creatividad del personal?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca

**Estilo 4**

16. ¿El director inspira confianza al personal de la institución?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca
17. ¿Asume responsabilidad en caso de incertidumbres?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca
18. ¿Comparte experiencias, ideas y consejos con los docentes?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca
19. ¿Autoriza a los docentes para cumplir actividades sin problema?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca
20. ¿Se gana la confianza de los docentes con acciones positivas?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca

**Estilo 5**

21. ¿El director demuestra capacidad de gestión interna (institucional)?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca
22. ¿Demuestra capacidad de gestión externa?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca
23. ¿Busca aliados estratégicos para diversos fines?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca
24. ¿Se esmera en actualizar los instrumentos educativos tales como el PEI, PAT, PCI...?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca
25. ¿Reconoce el trabajo en equipo de sus docentes?  
 (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Pocas veces (E)Nunca



**AGRADECIDA POR SUS APORTES EDUCATIVOS.**

## ENCUESTA EN “CLIMA ORGANIZACIONAL”.

**Estimado(a) docente:** El clima organizacional es la denominación que adoptan diversos autores para definir el ambiente generado por las emociones de los docentes y administrativos en una Institución, el cual está relacionado con la motivación y tiene que ver con la parte física, emocional y mental. ¿Cómo va el clima organizacional en su I.E.?

**Escala de valoración:**

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)

**Indicadores:**

<p><b>Dimensión 6: Liderazgo</b></p> <p>1. ¿Se toman decisiones que corresponden a un líder? (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Casi nunca (E)Nunca</p> <p>2. ¿Se delegan funciones como corresponde? (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Casi nunca (E)Nunca</p> <p>3. ¿Se brinda apoyo y confianza al personal docente? (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Casi nunca (E)Nunca</p> <p>4. Se demuestra actitudes de líder en asuntos profesionales? (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Casi nunca (E)Nunca</p> <p>5. ¿Se demuestran actitudes de líderes en espacios sociales. (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Casi nunca (E)Nunca</p>
<p><b>Dimensión 7: Relaciones interpersonales</b></p> <p>6. ¿Existen buenas relaciones entre colegas de trabajo? (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Casi nunca (E)Nunca</p> <p>7. ¿Existe confianza personal y profesional entre colegas? (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Casi nunca (E)Nunca</p> <p>8. ¿Existe buena participación en las decisiones? (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Casi nunca (E)Nunca</p> <p>9. ¿Se valoran las relaciones interpersonales? (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Casi nunca (E)Nunca</p> <p>10. ¿Se estimulan las relaciones interpersonales? (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Casi nunca (E)Nunca</p>
<p><b>Dimensión 8: Participación</b></p> <p>11. ¿Se estimula la colaboración participativa? (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Casi nunca (E)Nunca</p> <p>12. ¿Se desarrollan acciones de participación solidaria? (A)Siempre (B)Casi siempre (C)A veces (D)Casi nunca (E)Nunca</p> <p>13. ¿Hay solidaridad cuando las ocasiones obligan?</p>

(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca
14. ¿Hay acciones basadas en principios de solidaridad?				
(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca
15. ¿Existe actitud de trabajo en equipo?				
(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca
<b>Dimensión 9: Reconocimiento</b>				
16. ¿Hay recompensas por las buenas acciones hechas?				
(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca
17. ¿Existen mecanismos de reconocimiento?				
(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca
18. ¿Hay reconocimiento a los trabajos en equipo?				
(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca
19. ¿Hay reconocimiento a las acciones de los docentes?				
(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca
20. ¿Se documentan los reconocimientos a las acciones valiosas?				
(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca
<b>Dimensión 10: Comunicación</b>				
21. ¿Se presentan informes sobre la labor realizada?				
(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca
22. ¿Se solicita información de la labor que realizan?				
(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca
23. ¿Se permite el acceso a la información?				
(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca
24. ¿Existe buena comunicación a nivel de docentes y comunidad educativa?				
(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca
25. ¿Es abierta la comunicación que se propicia?				
(A)Siempre	(B )Casi siempre	(C)A veces	(D)Casi nunca	(E)Nunca



Dinámica

## CLIMA ORGANIZACIONAL



Una herramienta estratégica para **aumentar** la productividad mediante la satisfacción de su equipo de trabajo.

***¡Gracias una vez más por sus aportes!***



INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"CRL FRANCISCO BOLOGNESI"



**"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"**

**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 00045-D-IE. "CFB"-C-2018.**

Cusco, 16 de noviembre del 2018

**VISTO:**

La solicitud de fecha 15 de noviembre del 2018 presentada por la Prof. Deciret Cárdenas Linares mediante el cual solicita autorización para realizar encuesta de investigación en la tesis: **"ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA CRL. FRANCISCO BOLOGNESI- 2018"**

**CONSIDERANDO:**

Que, estando de conformidad con LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N°28043, LEY N° 29944, LEY DE REFORMA MAGISTERIAL, APROBADO POR D.S. N° 004-2013-ED; RSG. N° 208-2017-MINEDU; R.M. N° 657-2017-MINEDU normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 y otras normas legales vigentes; esta dirección en el uso de sus facultades.

**Resuelve:**

**1° AUTORIZAR**, a la Prof. Deciret Cárdenas Linares para realizar la encuesta de investigación de la tesis: **"ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA CRL. FRANCISCO BOLOGNESI- 2018"**

**REGÍSTRESE Y COMUNÍQUESE**



  
JOSE FERNANDO HANCCO QUISPE  
DIRECTOR  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
« CRL FRANCISCO BOLOGNESI »

