



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilo de liderazgo y clima organizacional en las  
instituciones educativas secundarias de la red educativa  
El Descanso de la provincia de Canas.**

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

**AUTOR:**

Br. Mamani Vera, Raynaldo

**ASESOR:**

Dr. Wilbert Zegarra Salas

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión educativa

**PERÚ – 2019**

## **PÁGINA DEL JURADO**

Dr. Hugo Enríquez Romero

Presidente

Dr. Rosa Marmadillo Manga

Secretario

Dr. Wilbert Zegarra Salas

Vocal

## **DEDICATORIA**

Con mucho afecto a nuestro divino creador y a mi papá Pedro Pascual Mamani Choquehuanca, mamá Estela Vera García que desde el cielo me ilumina y gracias a ellos por inculcarme a seguir estudiando en la vida magisterial.

Por otra parte, a mi hijo Edson Roel Mamani Condori quien es mi motivación en cada momento de mi existir como estímulo que me fortalece cada día, por otro lado para mis hermanos y hermanas que me dieron un aliento moral para seguir bregando como docente en una institución educativa mas recóndita de mi distrito de Kunturkanki Canas Cusco.

El autor

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento especial a la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de Trujillo sede Cusco, a la coordinadora Dra. María Hilda Rozas y a los docentes que hicieron posible la obtención de este grado académico.

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

A los directivos y docentes de las instituciones de la Red Educativa El Descanso de la provincia de Canas por su apoyo desinteresado.

El autor

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada Estilo de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas, con la finalidad de determinar la incidencia que el Estilo de liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones educativas de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas en el departamento de Cusco.

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

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor

## ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCION .....	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	13
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	16
1.4. Formulación del problema .....	35
1.4.1. Problema General .....	35
1.4.2. Problemas Específicos .....	35
1.5. Justificación del estudio .....	36
1.6. Hipótesis .....	37
1.6.1. Hipótesis General.....	37
1.6.2. Hipótesis Específicas .....	37
1.7. Objetivos .....	37
1.7.1. Objetivo General .....	37
1.7.2. Objetivos Específicos .....	37
II. MÉTODO .....	39

2.1. Diseño de investigación .....	39
2.2. Variables, Operacionalización .....	39
2.2.1. Variables de estudio .....	39
2.2.2. Operacionalización de variables .....	40
2.3. Población y muestra .....	40
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	41
2.4.1. Técnicas e instrumentos .....	41
2.4.2. Validez y confiabilidad .....	41
2.5. Métodos de análisis de datos .....	43
III. RESULTADOS .....	44
3.1. Descripción .....	44
3.2. Resultados descriptivos la variable Clima Organizacional según Estilo de liderazgo. ....	44
IV. DISCUSIÓN .....	53
V. CONCLUSIONES .....	54
VI. RECOMENDACIONES .....	55
VII. REFERENCIAS .....	56
ANEXOS .....	58

## RESUMEN

La presente investigación, toca un tema muy importante como la incidencia que tiene el estilo de liderazgo ejercido por el director sobre el clima organizacional en este caso el estudio se desarrolló, en las instituciones educativas secundarias de la red educativa el Descanso de la provincia de Canas, para lo cual se efectuó un estudio con diseño no experimental de tipo descriptivo comparativo, siendo transversal por su temporalidad.

La población para la presente investigación estuvo constituida por 110 docentes pertenecientes a las instituciones educativas de la res educativa el Descanso de la provincia de Canas, de la cual se extrajo una muestra de carácter no probabilístico constituida por 60 de los docentes, a quienes se aplicaron los instrumentos uno de los destinado a medir el estilo de liderazgo que presentan los directores, y otro destinado a medir la percepción que se tiene sobre el clima organizacional en las instituciones educativas de la zona de estudio.

Los resultados muestran que el clima organizacional difiere según el estilo de liderazgo practicado o ejercido, tales es así que el estilo transformación al produce un mejor clima organizacional obteniéndose una media de 91.7 puntos, en comparación para el estilo instrumental para el cual se obtuvo un puntaje promedio de 59.64 para clima organizacional y un puntaje de 37,43 puntos en el caso del estilo transaccional, resultados que son significativos al 5% I que muestran que hay diferencia en el clima organizacional según el estilo que se ejerza.

**Palabras Clave:** Estilo de liderazgo, clima organizacional.

## **ABSTRACT**

The present investigation touches on a very important issue such as the influence of the leadership style exercised by the director on the organizational climate in this case the study refers to, the secondary education of the educational network the Rest of the Canas province. It is possible to carry out a study with a non-descriptive experimental design, being transversal by its temporality.

The population for the present investigation was constituted by 110 teachers belonging to the educational institutions of the restructuring of the province of Canas, which was extracted a sample of non-probabilistic character constituted by 60 of the teachers, to whom the instruments that are used to measure the leadership style presented by the directors, and which is to measure the perception of the organizational climate in the educational institutions of the study area.

The results show that the organizational climate differs according to the style of practical leadership or exercise, the stories so the style translates into a better organizational climate, obtaining a mean of 91.7 points, in comparison with the instrumental style for which it is obtained. an average score of 59.64 for the organizational climate and a score of 37.43 points in the case of the transactional style, results that are significant at 5%.

**Keywords:** Leadership style, organizational climate.

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1. Realidad problemática**

Hoy en día las instituciones educativas de todo el país atraviesan por un proceso de cambios constantes con el propósito de brindar la mejor educación posible a los educandos que son el centro principal del esfuerzo que se realiza en educación, asimismo para que dicho proceso se efectúe de la mejor forma posible confluyen muchas variables como son los docentes, estudiantes, padres de familias, recursos educativos, planes educativos, presupuesto asignado al sector educación capacitación entre otros. Sin embargo, un aspecto de la organización es la que conlleva el interés de los investigadores esta última década, como es el ambiente o clima organizacional, que es entendido como el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando la percepción de atributos en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización (Gómez & Vicario, 2008).

Es así que el clima organizacional en el presente se convierte en un aspecto que debe atenderse en las instituciones educativas a fin que las mismas puedan lograr los objetivos que se proponen de manera más eficaz, es en este contexto que el papel del director y directivos de las instituciones educativas juegan un papel muy importante, pues son ellos quienes con su capacidad de influenciar sobre el grupo que dirigen, pueden hacer que se posible que se realicen las cosas que se espera que mejoren los resultados educativos para los estudiantes (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009).

No obstante también es importante aclarar que los directivos de las instituciones educativas, en muchas ocasiones asumen cargos directivos sin la debida preparación para ejercer funciones que demanda el puesto y esto se da por que en el sistema educativo formal, no se incorpora el desarrollo de

habilidades y competencias directivas en las mallas curriculares de las facultades de educación o los institutos pedagógicos, es recientemente que se ha ido tomando conciencia de la importancia de la misma y que se plantea su inclusión en los planes de estudio, es así que cada director realiza su mejor esfuerzo, y el ministerio de educación recientemente a involucrado en la capacitación a los directores el desarrollo de habilidades directivas como son el liderazgo, la capacidad de negociación y conocimiento en el campo de la administración necesarios para desarrollar su tarea de la mejor manera posible, asociado a eso no podemos olvidar que hoy en día se habla de un liderazgo pedagógico, es decir que el director se constituye en el agente que dinamiza los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución educativa.

Si bien es cierto se habla de seguir un modelo de liderazgo transformacional, en el cual se postula que los líderes se hacen y que se puede formar buenos líderes, es también cierto que en este marco contextual los directores exhiben diferentes estilos de liderazgo, los cuales son motivo de análisis respecto de la manera y frecuencia de su presencia y del impacto que cada uno de ellos, desempeña sobre una variable de mucho interés en el campo de la administración de la educación como es el clima organizacional, el mismo que en el últimos años ha venido deteriorándose por la implementación, en muchos casos inadecuada de reformas educativas en los que respecta a la carrera pública de los docentes, que han conllevado a desacuerdos y conflictos que al ser mal encaminados han desembocado en situaciones que obstaculizan el desarrollo normal de las actividades educativas.

Situación expuesta anteriormente que ha conllevado a realizar la presente investigación la cual tiene como propósito verificar si se dan diferencias en el clima organizacional de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas, según los estilos de liderazgo exhibidos por los directores de dichas instituciones educativas.

## 1.2. Trabajos previos

**Bedoya y Obando (2011)** realizaron una investigación titulada, el clima organizacional en la recepción educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el desarrollo de la calidad educativa. Investigación que fue presentada en la Universidad de San Buenaventura, Santiago de Cali Colombia.

Investigación cuyo propósito fue el abordar a una institución educativa con el fin de realizar un análisis que nos permite conocer algunas características internas y describir el clima organizacional que se perciben por parte de los docentes y trabajadores de dicha organización.

La investigación se desarrolla en un contexto de investigación exploratoria, teniendo como función a los docentes trabajadores de la institución educativa nueva señora de la Candelaria de Colombia.

Entre las conclusiones a las que se arribó, se tiene que el clima organizacional en institución educativa guarda relación con el liderazgo directivo, asimismo se observó que los integrantes del sistema educativo, presentan un clima organizacional moderado, no obstante se observa que no existe un acuerdo amplio en las dimensiones de creencias compartidas, liderazgo directivo y sentido de comunidad, asimismo a partir de un análisis comparativo realizado entre la institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria y los antecedentes consignados en la investigación se pudo deducir que los docentes desde institución educativa carecen de una idea común respecto de los objetivos y las expectativas que en forma general presenta la institución educativa lo cual dificulta que se alcancen objetivos propuestos.

Se pudo deducir asimismo existen muchos docentes que presenta creencias respecto a la capacidad de sus estudiantes, es así que el acuerdo mayor que presentan los docentes se centró en la dimensión de sentido de comunidad y en especial en lo que se respecta al cuidado y atención de los estudiantes, presentando bastante preocupación por el seguimiento y evaluación que tienen los estudiantes en su progreso académico, así como preocupación por mantener la disciplina en el aula.

**Miranda (2005)** desarrollo la investigación titulada Factores determinantes del estilo de liderazgo del director, distinción realizada para obtener el grado de doctor en educación, por la Universidad Complutense de Madrid.

Respecto de la metodología, la investigación su trabajo de naturales experimental, en el que se aplicó el estudio correlacionado, con el propósito de obtener un modelo lógico hipotético deductivo, que presenten la capacidad de casa las posibles relaciones que entre las capacidades y características personales de los docentes y el estilo de liderazgo de los directores existe, en las instrucciones educativas de los departamentos de Atlántico y Magdalena.

Se aplicaron instrumentos elaborados y estudiados, con el propósito específico de ser aplicados en esta investigación, para lo cual se tuvieron en cuenta las teorías liderazgo vigentes.

Entre las conclusiones a las que se arribaron investigación se tiene que el estilo de liderazgo instruccional, mostró mayor preponderancia mayor prevalencia las instituciones educativas estudiadas, dicho estilo se caracteriza porque presenta respecto de la escuela, una visión colectiva y se centra establecer metas referidas al aprendizaje y la enseñanza, asimismo este estilo, enfatizan el carácter potenciador que tienen las variables organizativas las cuales pueden mejorar el trabajo o hacer que este servicio, promueven un ambiente de aprendizaje sustentado en valores de colaboración participación, que permiten tener un trabajo colaborativo entre los docentes.

Por su parte el estilo de liderazgo nacional, presentes de sus principales características que debe poseer la capacidad de transmitir confianza a los sectores, así como respecto, y la capacidad de entusiasmarlos, es estilo permite que los docentes, se entusiasma por el logro de las metas institucionales, empleando para ellos la innovación, la motivación, el entusiasmo, el optimismo, en el que el líder está siempre dispuesto a apoyar a sus seguidores.

**Cervera (2012)**, realizó la investigación titulada liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos, investigación presentada a la unidad de posgrado de la Universidad nacional mayor de San Marcos, cuyo objetivo principal es realizar el estudio de las relaciones que pudieran existir entre las

variables liderazgo transformación al y clima organizacional en las instituciones educativas correspondientes al distrito de los Olivos. Para lo cual se utilizó una muestra estuvo constituida por 171 docentes del distrito de los Olivos que corresponden las instituciones, a quienes les aplicaron la escala de liderazgo transformacional y el inventario de clima organizacional de Halpin y Croft.

Entre las conclusiones a las que se llegó en esta investigación tenemos que efectivamente existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director del clima organizacional, asimismo a partir del análisis diferencias realizado entre varones y mujeres se tiene que respecto de liderazgo transnacional presentan diferencias significativas en especial mención, son una influencia idealizada, la motivación un inspiracional, estímulo intelectual, diferencia que favorable para las mujeres, pues son ellas las que obtienen mayores puntajes para el liderazgo, asimismo los resultados obtenidos a partir del análisis de varianza muestral que existen diferencias significativas en cuanto al clima organizacional teniendo al liderazgo como un factor de cambio.

**Fernández (2017)** desarrollo la investigación titulada Relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las II.EE. “Innova Schools”,

durante el año 2015. Estudio referido a cuatro casos en la provincia de Lima.

Investigación presentada a la Unidad de Posgrado de la Universidad Mayor de San Marcos, que tuvo por propósito, demostrar la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional que es percibido por los docentes de dicha institución.

En la investigación que se desarrolla dentro de un enfoque cuantitativo y haciendo uso de un diseño observacional, se tiene que la figura del director es reconocida como la figura que influye en la comunidad, es así que se estudia la forma en que éste dirige la organización, que generan en los docentes una percepción acerca del clima organizacional y se preocupa por lograr el aprendizaje de los estudiantes y realizar los esfuerzos necesarios, para que se cumplan los objetivos institucionales.

La investigación se desarrolló en cuatro instituciones educativas pertenecientes a la provincia de Lima y que son parte de la cadena de colegios Innova Schools, para lo cual se emplearon instrumentos de recolección de datos para las variables estilos de liderazgo del director y clima organizacional.

Los resultados de la investigación muestran que existe una relación directa y significativa entre las variables estilo de liderazgo del director y clima organizacional, la misma que se ve reflejado en el coeficiente de correlación, el cual alcanza el valor de 0.789, que corresponde al análisis de 185 docentes, asimismo la tendencia mostró que dicha relación se da en cada una de las y también en forma global.

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

#### **Liderazgo, aproximación conceptual**

Cuando hablamos de liderazgo, es importante recordar que el concepto del mismo, ha ido surgiendo diferentes variaciones en el tiempo es así que anteriormente se tenía la premisa de que el líder era que la persona que ejercía su autoridad, una autoridad coercitiva, mediante la cual lograba que sus seguidores desarrollaran los objetivos planteados, en la actualidad se habla de un liderazgo como un mecanismo de influencia por medio del cual el líder logra que se desarrollen objetivos comunes, es decir objetivos que deben beneficiar a la organización pero que también, están de acuerdo, o en concordancia con los objetivos que las personas tienen, ya sea en el campo laboral personal, (Berrocal, 2007)

No debemos olvidar que la autoridad que líder tiene en una organización, no se mide en la actualidad por el tipo de poder que éste puede ejercer sobre los miembros de la misma sino más bien, en términos de la capacidad que se tiene para hacer, que otros realicen las acciones necesarias pero convencidos, de que lo que hacen es trascendente innecesario para el logro de los objetivos organizacionales, asimismo el líder caracteriza porque tiene las habilidades y talentos necesarios para poder dar a los demás, de la misión y visión compartida de la organización.

Chiavenato (2009) hace referencia al liderazgo como un mecanismo de influencia, como la capacidad que se tiene de influir en las personas, para que puedan ejecutar lo que se tiene que hacer, ello implica básicamente la capacidad de influir en los demás.

Es así que de acuerdo a este autor, el liderazgo comprende dos dimensiones, siendo la primera de ellas la capacidad que se debe tener para motivar a las personas para que hagan aquello que es necesario realizar en la organización, mientras que la segunda dimensión es la capacidad que se debe tener para poder a los subordinados o seguidores, para que perciban como instrumento para conseguir sus objetivos a nivel personal, los objetivos organizacionales, es decir lograr compatibilizar objetivos organizacionales, objetivos personales.

Es así que de acuerdo con Chiavenato (2006) el liderazgo implica el ejercer influencia y poder de convencimiento, que permitan lograr que un grupo de personas puedan hacer lo que el líder desea en beneficio de los objetivos organizacionales.

Por su parte Koontz y Weihrich (2001) mencionan que liderazgo, es un arte, que se sustenta en la voluntad y el entusiasmo que permite movilizar a las personas para realizar acciones, con satisfacción, con entusiasmo, con alegría, además se entiende como un proceso de influir en las personas con el propósito de hacer que estas realicen las tareas necesarias para lograr cumplir con los objetivos en común que se tiene en la organización.

Es así que, en ese concepto, nuevamente se puede percibir la importancia que tiene la capacidad de influir en las personas, y no solamente de influir sino de convencerlas para lograr lo que se desea realizar, ello implica poner en acción a las personas y para él es importante motivarlas, crear en ellas la necesidad de identificarse con la misión, guiando la realización del desempeño con voluntad y entusiasmo.

Por su parte Gioya y Rivera (2008) consolidan el concepto de liderazgo como un concepto de influencia, es decir como la capacidad de convencimiento sobre el otro, y para ello señalan que lo importante es desarrollar habilidades interpersonales, como son la gestión de equipos, una comunicación deficiente, la capacidad de negociación, la resolución de conflictos, que caracterizan a

los líderes, lo cual hace que estos tengan la capacidad de influir motivar, y convencer a los otros para que hagan lo que se necesita en la organización, pero que lo hagan de una manera convencida, que se identifiquen con dichos objetivos, y que vean y niños la posibilidad de un crecimiento no solamente organizacional sino también un crecimiento personal.

Fischman (2005) por su parte aborda un tema muy importante respecto de la presencia del liderazgo en las personas, el plantea como premisa que no son los líderes necesariamente los que nacen para ser, sino que los líderes se hacen, es así que desde su punto de vista el liderazgo se constituye una capacidad la cual puede ser adquirida y ejercida con el fin de influir en los demás, asimismo hace notar que la influencia no supone una desigualdad entre los que son líderes, y los que obedecen.

Es así que cuando hablamos de influencia debemos hablar de una influencia entre los que son líderes en los que se sienten iguales, por ello se afirma que debe existir igualdad de pensamiento, de objetivos o de metas entre los líderes y los seguidores, lo cual hacen más fiable desarrollar la capacidad de influencia en los demás.

### **Teorías sobre el liderazgo**

Existen muchos estudios respecto a las teorías que sobre liderazgo se ha ido desarrollando en el transcurso de los años, no obstante. la mayoría de los estudios pueden ser clasificados en función de las características del líder, su poder e influencia sobre los demás, sus conductas o sobre factores situaciones.

Entre las principales teorías tenemos:

**Teoría de los rasgos**, esta teoría se enmarca dentro de las teorías denominadas teorías del gran hombre, la misma que fue postulada por primera vez por Galton, que postula o sugiere que las personas que son líderes poseen ciertas características que las diferencian de las que no lo son, dichas características además son características estables, Bass, (1990) citado por Yulk (2010).

El periodo de auge de esta corriente se desarrolló entre los años 1920 y 1950, no obstante, hubo un resurgimiento en la década del 90, y plantea que el liderazgo básicamente se ha determinado por un conjunto de atributos

personales que los líderes presentan, entre las características resaltantes tenemos por ejemplo el de poseer una mayor inteligencia, el de poseer responsabilidad, originalidad, confiabilidad, incluso de poseer un mayor estatus económico, así como la seguridad que líder presenta frente a los demás.

La teoría de los rasgos se basa, en teoría de la personalidad que apuntan a la identificación de diferencias individuales entre las personas, es así que Yulk (2010), manifiesta que, según este enfoque, se solía indicar qué persona era la más indicada para ejercer su puesto de líder, sin embargo, no podía explicar o predecir si liderazgo ejercido por el mismo sería exitoso no. Sin embargo, según los defensores de esta teoría existen algunos rasgos característicos que se relacionan con liderazgo efectivo, como son la tolerancia al estrés por parte del líder, la madurez emocional, así como la autoconfianza y los altos niveles de energía que éste posee.

Se plantea que los líderes que poseen estas características como son grandes niveles de energía y la capacidad para tolerar el estrés permiten, responder a demandas y necesidades urgentes que presentan quienes ocupan la posición de líder, por su parte el capacidad de madurez emocional que estos presentan les permiten realizar una mejor cooperación con los subordinados, con los padres incluso con los superiores, es también importante la autoconfianza que los poseen pues esta fase más efectiva, el cumplimiento de los objetivos.

Se puede asimismo decir que uno de los principales motivos por los cuales este enfoque no ha tenido el impacto que se había previsto, en el ámbito académico es precisamente por la gran variación de los resultados obtenidos, es decir a partir de la selección de líderes bajo este concepto pudieron líderes exitosos y líderes no exitosos, lo cual derivó en una notable dificultad en una posible síntesis y evaluación de cada uno de los rasgos que permitieran identificar a los líderes potenciales, (Rodríguez, 2004)

**Teoría de liderazgo carismático**, esta teoría plantea como actor fundamental de liderazgo al seguidor, al respecto Gómez-Rada (2002) afirma que el liderazgo es considerado como una capacidad que tiene líder para incluir de forma inusual sobre sus seguidores, basado en poderes de carácter casi

sobrenatural, que hacen que existe una atracción entre los seguidores silentes, o mejor dicho de los seguidores hacia el líder.

Los líderes bajo este enfoque se caracterizan por poseer ciertas características como son la confianza en sí mismos, poseen una visión clara de los objetivos y al mismo tiempo un fuerte compromiso con ellos, también se caracterizan porque son capaces de comunicar de forma clara y explícita la adquisición de la organización, su comportamiento es poco convencional, y en muchos casos se considera como extraordinario, es así que se puede decir que los líderes carismáticos poseen una capacidad, que muchos autores como Gómez-Rada (2002) la denominación poder social, es así que ellos poseen la autoridad para socializar con el pensamiento de los demás, así como la conducta individual que ellos tienen.

Cuando hablamos entonces de carisma nos referimos a una cualidad extraordinaria de la personalidad que tiene dicho líder, existe así origen se puede decir mágico, un caudillaje innato, cuya virtud nacen fuerzas sobrenaturales o poco asequibles por otras personas.

La teoría de liderazgo carismático, históricamente se sustenta en teorías como las de Conger y Kakungu y la Musser, siendo la primera de ellas basada en que el carisma es un atributo identifica la conducta del líder, mientras que la segunda establece los extremos de liderazgo es decir aquellos líderes negativos, quienes enfatizan una devoción por ellos mismos, y que orientan sus capacidades a cumplir sus objetivos personales mientras que existen los líderes carismáticos positivos quienes trabajan en favor de una ideología común y del logro de los objetivos de la organización.

Teoría del liderazgo motivacional, teoría que destaca la presencia según Romero (1993), citado por Gómez-Rada (2002) de tres motivos fundamentales como son la capacidad de poder, el logro y la filiación. Son estos tres motivadores los que dirigen y activan las conductas de las personas, sin embargo, dichas características no están presentes en todas las personas con la misma intensidad, siendo aquellos los que presentan dichas características los que poseen la característica de líderes.

Es así que desde el punto de vista de esta teoría los líderes son aquellas personas que han alcanzado un crecimiento personal superior y que

conducen a sus seguidores en la búsqueda del mismo, siendo este proceso aquel que genera construcciones tanto interiores como exteriores, de carácter complejo. El líder se considera como una persona que también esta, en constante crecimiento, y eso hace que este sea un referente motivacional para sus seguidores, es una persona que no teme equivocarse y que está dispuesta a corregir sus errores, considera que sus planteamientos e ideas son conjeturas que pueden ser sujetas a una verificación, otra característica importante de los líderes motivacionales es aquel referido a la comunicación pues estos tienen la habilidad de escuchar a los demás, prestar un interés genuino por lo que los demás dicen, lo cual genera una identificación con el mismo, confianza y respeto en los juicios en las decisiones que éste pueda tomar, es decir se constituye en una fuente de inspiración para quienes son sus seguidores.

**Teorías conductuales**, las cuales presentan su fundamento o enfoque respecto de liderazgo en función del comportamiento que tienen las personas, frente al grupo humano, es decir caracterizan al líder en función de su comportamiento, de su conducta, de su estilo, de su capacidad para delegar tareas, de su forma para realizar la comunicación con sus seguidores, así como la habilidad para generar motivación en los mismos.

Las teorías conductuales tuvieron su auge entre la década de 1950 y 1960, y estuvieron vinculados a la relación que se da entre el liderazgo efectivo y las conductas de los líderes.

De acuerdo con esta teoría los seguidores de los líderes perciben la conducta de los mismos en dos categorías independientes, siendo la primera de ellas una estructura denominada estructura inicial, en la que se evalúan las conductas que están orientadas al logro de la tarea tienen que ver con la definición de roles y obligaciones con la forma como deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo, es decir tiene que ver con la forma en que el líder organiza los puestos dentro de la organización, es decir en la capacidad que se tiene para organizar el trabajo. Un segundo grupo de conductas tienen que ver con la forma como se realiza el ejercicio del liderazgo, la creación de un clima de camaradería respeto y entendimiento, donde la confianza entre los trabajadores ser el catalizador del cumplimiento de los objetivos de toda la

institución, y donde la comunicación entre líderes seguidores sea una comunicación eficaz en el que prevalezcan las buenas relaciones entre los mismos. Es así que Yulk (2010) afirma que los líderes activos son aquellos que saben elegir las conductas adecuadas frente a las situaciones diversas que se les presenta, no obstante los estudios referidos a esta teoría han sido escasos, y se puede decir que sus falencias se vieron manifestadas en un centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales de los líderes en lugar de analizar conductas o patrones y conductas específicas de líderes, es así que básicamente estas teorías buscan establecer una correspondencia entre todos lo que hace el nivel y la forma como este se desempeña en el grupo que dirige.

### **Estilos de liderazgo**

Si bien es cierto existe en muchos estilos de liderazgos, podemos decir que básicamente los estilos se centran en un conjunto de destrezas, comportamientos y rasgos que el líder tiene y que lo diferencian en relación con sus seguidores.

### **Liderazgo transformacional**

Como su nombre lo indica, el liderazgo transformacional se centra en la capacidad que se tiene para transformar a otros, lugar que ellos se ayuden en forma mutua permitir una convivencia armoniosa.

El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas que puedan realizar más de lo que ellas mismas pueden esperar de sí mismos, y dichos cambios como consecuencia producen también cambios en el grupo, en la organización y por tanto conllevan beneficios para todos.

De acuerdo con Ramos (2005) el modelo de liderazgo transformacional puede considerarse como una especie de modelo híbrido entre los demás modelos que ya existen o entre otros enfoques pues toma en cuenta los rasgos del poder las variables estacionales y la conducta de líderes. Es así que dicho liderazgo está vinculado con la cultura organizacional responde a aspectos claves que se debe tener en la valoración de los seres humanos, como por ejemplo el reconocimiento a la implicación que tienen los trabajadores en su centro de labor, así como al desarrollo personal que ellos esperan, toma en

cuenta las reacciones emocionales que pudieran tener los subordinados y considera trascendente la visión de los procesos colectivos de motivación tales como la identificación social.

Para Ayoub (2011) en liderazgo transformacional implica un proceso recíproco de acuerdo a este enfoque tanto el líder, como el seguidor, comparten metas en común que logra que ambos eleven sus niveles de motivación y también sus niveles de moralidad, de tal manera que se convierte en un proceso que inspira cambios y logra en los seguidores alcanzar niveles más altos de desempeño en la procura de mejorarse a sí mismos y de mejorar los procesos que se dan en la organización.

Si bien es cierto el liderazgo transformacional en un primer momento, fue aplicado a las organizaciones en el campo de la administración, es decir a las organizaciones empresariales, no obstante, el presente se ha diversificado su aplicación y en especial en las ciencias de la educación en las instituciones educativas.

De acuerdo con Alegre y Fernández (2013) en liderazgo transformacional se caracteriza porque a diferencia de los otros estilos hace que los líderes y subordinados presenten alta motivación y deseo de un autodesarrollo lo que conlleva a un cumplimiento de los objetivos organizacionales, siempre centrado en el cambio y la innovación, de esta manera una de las características fundamentales de liderazgo transformacional radica en esa capacidad que tiene para los colaboradores se comprometa con la visión de la organización y compartan los objetivos con los demás miembros de ella. Asimismo, nuevos líderes dándoles el correspondiente apoyo para su preparación, de tal manera que pueda orientar a los equipos de trabajo a que se sientan bien y que trabajen no solamente por una retribución económica sino porque quieren ser mejores y progresar tanto como personas como grupo, es decir progresar en conjunto dentro de la organización o institución a la que pertenecen.

El estilo de liderazgo transformacional, que es aplicado a las ciencias de la educación conlleva los siguientes aspectos a tomar en cuenta, o indicadores como son: carisma, estimulación intelectual, consideración individual

tolerancia psicológica, inspiración, los cuales brevemente pasamos a describir.

De acuerdo con Bernal (2000) el carisma se constituye en la capacidad que tienen algunos líderes para entusiasmar a sus seguidores, para transmitirles respeto y confianza, de tal manera que sus seguidores sienten admiración por el líder y quieren imitarlo, de acuerdo con Bass (1990) líder carismático presenta ciertas características como son el de poseer una adecuada autoestima, son personas que tienen una confianza plena en sus capacidades y convicciones y pueden proyectar dicha sensación hacia los demás, asimismo se caracterizan porque su capacidad de comunicación es grande, y apuntan en especial al hacer, antes que al decir, presentando para ello un discurso muy atractivo, comprometido y cautivador, en especial cuando se presentan problemas y muestran responsabilidad frente a las necesidades de las esperanzas y los valores de sus seguidores. El líder carismático se caracteriza por su singularidad en cuanto a la personalidad que presenta la cual transmite entusiasmo y confianza en lo que hace.

Es así que cuando hablamos de los docentes, el hecho de que presente una cualidad como esta implica su gran capacidad para lograr el compromiso de sus estudiantes por el esfuerzo extra que deben hacer para lograr los niveles óptimos de desempeño en sùmate.

En cuanto a la consideración individualizada, ésta se refiere a la capacidad que tiene el líder para prestar atención a sus seguidores de manera personal, actuando como un mentor o entrenador de los mismos, para ello el líder se muestra bastante empático y logra mantener una comunicación abierta con sus seguidores, si bien es cierto importan los aportes o contribuciones individuales, son también importantes la los aportes que hacen crecer al grupo en general, es así que de acuerdo a la consideración individualizada se aceptan las diferencias que puedan haber entre los diferentes miembros del equipo o un grupo, y no solamente las entiende si no las escuchan y hacen que los miembros de la organización se sientan cómodos con los mismos.

En lo que se refiere a la estimulación intelectual, es increíble, capacidad que tiene el nivel para motivar a sus subordinados a pensar, usar su creatividad, a lograr en niños una forma independiente de solucionar los problemas, para

ello hacen uso de nuevas maneras de ejecutar las tareas, cuestionando las formas habituales de hacer las mismas, el líder que practica la estimulación intelectual ve en situaciones inesperadas, oportunidades para aprender algo nuevo, oportunidades para poder promover el desarrollo de la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas, es así que en el campo de la educación la inspiración intelectual hacen que el líder sea competente en la capacidad de promover un pensamiento creativo crítico.

La inspiración por su parte se considera como el grado en que línea logra que la visión que tiene la organización sea atractiva y estimulante para sus seguidores, son virtudes de un líder que practica la inspiración desarrollar el optimismo y comunicar los fines que a futuro tendrá la organización.

Los seguidores por su parte han de tener la necesidad de un fuerte sentido de propósito que les permitan alcanzar altos niveles de motivación, pues no podemos olvidar que tanto el propósito como el significado se constituyen en la energía que impulsa al grupo a poder seguir adelante, y estar dispuestos en invertir más esfuerzos más tiempo y más recursos en el cumplimiento de sus tareas mientras que el líder se constituye en un aliento permanente, un aliento optimista sobre todo y estimula sus seguidores seguir creciendo en cuanto a sus capacidades.

La tolerancia psicológica es una característica del líder transformacional, mediante el cual el líder es capaz de utilizar el sentido del humor como un recurso que permite enfrentar situaciones en las que el conflicto es inminente, no debemos olvidar que los problemas siempre han de existir de modo que el líder tiene que hacer frente de manera constante a situaciones guardando el equilibrio y la ecuanimidad correspondientes.

### **Liderazgo Transaccional**

Este tipo de liderazgo se caracterizan porque tienen como base primordial, la transacción o intercambio entre los trabajadores y la organización, es decir los trabajadores son los encargados de ofrecer los servicios, a cambio de un salario un beneficio, por su parte el líder es el encargado de identificar qué es lo que los seguidores desean conseguir proporcionar los medios y recursos necesarios para que no sea así de tal manera que se establece un sistema de recompensas e intereses.

Es así que cuando hablamos del liderazgo transaccional, estamos frente a un modelo en el que el objetivo más importante es hacer que el trabajador realice lo que el líder desea que se haga, y el propósito del líder o la actividad principal del líder es establecer estructuras claras para que los trabajadores desarrollen su labor de manera óptima, de tal manera que se consiguen los objetivos organizacionales, se puede decir que en definitiva es un sistema de pago en el que tanto trabajadores como empresa salen ganando.

Por lo tanto, la teoría transaccional de liderazgo, se fundamenta en la connotación del costo-beneficio en las que viven hace uso de incentivos y recompensas contingentes para poder influir sobre aspectos como son la motivación, así como la clarificación del trabajo requerido para el desarrollo organizacional.

De acuerdo con Alegre y Fernández (2013) si bien liderazgo transaccional se convierte en algo útil y beneficioso en un transcurso de la vida organizacional, también es cierto que es un tipo de liderazgo incompleto pues no permite que se den períodos de cambio en la organización puesto que no presta atención en aspectos importantes como son el cambio la innovación con la cultura de la organización, no debemos olvidar que el liderazgo transaccional se enfatizan aspectos impersonales del desempeño como son el presupuesto, la planificación, de los horarios entre otros que se ajustan a las normas y valores organizacionales pero que no permiten desarrollar la innovación y el cambio en los trabajadores y por lo tanto tampoco en la organización.

En el liderazgo transaccional se pueden observar muchas características deseables que los diferencian de otros líderes, como son características de un comportamiento honesto, responsable resto en los compromisos, imparcial si bien son buenos negociadores también son autoritarias y en ocasiones incluso hasta agresivos todo con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

En este caso líder desarrollar competencias como son la gestión de recursos, dirección de personas, toma de decisiones, gestión de tiempo entre otras el liderazgo transaccional clásicamente tiene dos dimensiones que son la dirección por excepción y la dirección por contingencia.

La dirección por excepción hace referencia a las actividades que líder hace de manera activa o pasiva para resolver los problemas que encuentra, o aquellos

problemas que el personal presenta. Es decir, en este caso el líder factura más que todo por necesidad, preocupado en cumplir los objetivos y las metas planteadas más preocupado por la organización que por las personas que lo conforman.

La dirección por contingencia, que muchos aldeanos gerencia por recompensas se caracteriza porque el líder asume un rol algo más activo y promueve la motivación del personal, siempre referido sistema de recompensas que están condicionadas al cumplimiento de metas por parte del personal y por consiguiente se aumenta la productividad de la organización, es así que este tipo de dirección por contingencia tiene que ver con el intercambio de recompensas por esfuerzo y teniendo en cuenta el nivel de desempeño.

### **Liderazgo instruccional**

Al respecto Muller (2013) indique que se tipo de liderazgo es aquel en el que líder programa conjunto de actividades con el propósito de constituir un ambiente de trabajo productivo en para todos los miembros de la organización. Dicha forma de liderazgo tiene que ver estrechamente con el desarrollo de tres capacidades concretas que los directivos por lisis en especial de las instituciones educativas deben desarrollar y que se pueden resumir de la siguiente manera:

Integrar en los trabajadores o docentes contenidos curriculares de la manera en que los estudiantes aprenden, así como realizar buenas prácticas pedagógicas, incentivando la mejora y el desarrollo profesional en los distintos dominios curriculares.

El liderazgo instruccional hace uso del conocimiento para resolver problemas tanto de enseñanza, aprendizaje, es decir requiere adaptar respuestas a las características de la situación tomando el control de los planes, identificando alternativas de solución y modificando el repertorio de conocimientos para las nuevas experiencias. Asimismo, el liderazgo instruccional entre habilidades interpersonales que logran crear un clima de confianza en toda la comunidad entendiendo liderazgo como proceso social en el que la comunicación es un aspecto de vital importancia.

El liderazgo instruccional cuenta con las siguientes dimensiones, definición de misión de escuela, en el cual los líderes establecen, en manera clara y concreta las metas respecto de la enseñanza y el aprendizaje es decir establece cuales el fin del centro educativo en lo que el trabajo se refiere; desarrollo curricular hace referencia a la necesidad que líder tiene por tener en cuenta todas las variables organizativas que potencian pueden dificultar el trabajo de aula, es así que el líder realiza la supervisión y plantea prácticas y métodos de enseñanza que se ajusten a los intereses de la comunidad educativa; desarrollo profesional relacionado con el apoyo que libertad a sus subordinados que permite potenciar el desarrollo profesional; clima de aprendizaje que hace referencia la preocupación que tiene el líder por sustentar una cultura institucional que esté basada en la práctica de valores y la colaboración y participación de todos los miembros de la organización, fomentando un trabajo participativo y no individualizar; visibilidad que se refiere a la necesidad que tiene el líder de estar presente en la organización para poder movilizar influenciar a los seguidores de tal manera que logra articular las intenciones con las metas compartidas en la institución.

### **Liderazgo en las instituciones educativas**

El papel que juega hoy en día liderazgo las organizaciones educativas, es innegable es por eso que la nueva concepción de liderazgo educativo rompe con una tradición que tenía que ver con la relación jerárquica o vertical de los modelos las culturas organizacionales presentes, y más bien hace referencia a un liderazgo horizontal entre profesores y directivos, en la que la cultura colaborativa debe estar presente, los movimientos de calidad que permiten archivos educacionales, en función eso podemos decir que liderazgo se convierte en un proceso de influencia sobre las actividades y las personas que participan en el quehacer de la institución educativa con el objetivo de lograr metas comunes en situaciones determinadas.

Ejercer el liderazgo en una institución educativa implica que el líder debe tomar acciones que permitan generar cambios externos e internos en la organización, pero siempre con el propósito de lograr los objetivos que las instituciones se han planteado, siempre mirando la misión y visión de las mismas y naturalmente con la participación activa del personal en este.

Es así que una de las principales acciones que se comenta hoy en día por parte de los líderes educativos es la participación de todos los actores de la educación, a través de un trabajo en equipo coordinado, en el que los miembros se sientan comprometidos e identificados con la visión y misión de la institución educativa, en el que participen en el desarrollo del proyecto educativo institucional, en el que se exploten todas las potencialidades de los trabajadores de la misma.

Por otra parte, no debemos olvidar que liderazgo también tiene que ver con la gestión educativa, pues hoy en día uno de los aspectos más importantes a destacar es el director en que se convierta en un líder pedagógico, que se preocupe por los procesos de enseñanza y aprendizaje y que permita generar cambios importantes en el quehacer educativo, tanto en docentes, estudiantes, motivando en forma constante y logrando el desarrollo de la creatividad, así como una actitud proactiva y positiva.

Entre una de las cualidades del líder educacional, según Mañu (1999) está el de poseer estabilidad emocional, es decir el de guardar equilibrio emocional, el de generar confianza, el saber pedir consejo a sus colaboradores inmediatos, a favor de la organización, tener paciencia es implica que la persona debe ser poco voluble y paciente es decir tener fortaleza necesaria para enfrentar las dificultades que se presenta, así como tener la fortaleza para dirigir la organización posee dirigir una organización no siempre es sencillo implica algo de sufrimiento y por el líder debe ser capaz de resistir ante los demás cuando se presenten dificultades, existen muchas cualidades más que es importante que un líder vaya desarrollando como son la receptividad, serenidad cordialidad, resolución y seguridad de si dedicarles en el trabajo, prestigio, ecuanimidad, lealtad, sinceridad entre otras.

### **Clima organizacional, aproximación conceptual**

El clima organizacional se entiende como un conjunto de percepciones que son subjetivas, con su percibidas por los trabajadores y compartidas en cuanto su caracterización vinculada con organización y el ambiente de trabajo, dichos atributos pueden ser encontrados tanto a nivel individual como interpersonal, así como atributos de la relación entre el trabajador y existe,

asimismo se tipo de percepciones se caracterizan porque logran influir en forma directa sobre el desempeño que tienen los trabajadores (Gómez & Vicario, 2008)

Según Forehand y Gilmer, el clima es un conjunto de características que describen a una organización, la distinguen de otras organizaciones y es relativamente duradero con el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas.

Según Campbell, el clima organizacional se puede definir como un conjunto de atributos específicos para una organización en particular que se puede inducir a partir de la forma en que la organización trata con sus miembros y su entorno. Para los miembros individuales dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y experiencias que describe a la organización en términos de características estáticas (como el grado de autonomía) y el resultado del comportamiento y las contingencias resultado-resultado ".

Por lo tanto, el clima organizacional es una calidad relativamente duradera del ambiente interno que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos del valor de un conjunto particular de características de la organización. Puede ser posible tener tantos climas como personas en la organización cuando se consideran colectivamente, las acciones de los individuos se vuelven más significativas para ver el impacto total sobre el clima y determinar la estabilidad del entorno laboral. El clima debe ser visto desde una perspectiva total del sistema. Si bien puede haber diferencias en los climas dentro de estos departamentos, se integrarán en cierta medida para denotar el clima organizacional general.

Cada organización difiere de la otra no solo en su estructura sino también en las actitudes y comportamientos que provocan en las personas, y estas diferencias están relacionadas con las estructuras psicológicas. De hecho, las personalidades individuales y sus requisitos de trabajo interactúan para producir un clima que puede ser significativo tanto para el individuo como para la organización. Por clima entendemos aquellas características que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. En efecto, lo

que se reacciona a todo el contexto de estimulación y confusión donde se trabaja.

El clima organizacional no es esencialmente un conjunto de percepciones (que están mediadas por la precisión perceptiva) de las características de la organización, de las cuales los individuos toman en cuenta. Si es así, no debería haber diferencias en las medidas del clima organizacional y en las medidas objetivas de la organización, excepto por la varianza del error debido a la insuficiencia de los procedimientos de medida y / o la distorsión perceptiva. Si bien el enfoque estructural sugiere que la convergencia completa entre los factores objetivos perceptivos y el clima organizacional puede ser teóricamente posible, es poco probable que existan condiciones similares porque, como explicaremos, el clima organizacional no es tanto la medida de una colección de percepciones individuales de las características organizativas, como la medida de significación social atribuida por el colectivo. La definición propuesta de clima indica la posibilidad de construir modelos causales diseñados para el análisis, evaluación y pronóstico de los efectos, en términos de desempeño organizacional y problemas emergentes que surgen de un conjunto de causas que pueden revelarse en la calidad del clima organizacional. El clima se define generalmente como la percepción compartida de "cómo están las cosas a nuestro alrededor". Más precisamente, el clima es la percepción compartida de la organización. Políticas, prácticas y procedimientos, tanto formales como informales.

### **Dimensiones del clima organizacional**

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

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

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

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

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

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

Segundo, dado que el enfoque estructural niega que el clima surja en respuesta a aspectos específicos de la estructura organizativa, la inferencia lógica muestra que el clima organizacional está en una relación estricta y significativa

Con características estructurales. Mucha investigación en la literatura demuestra un alto grado de inconsistencia entre la estructura y el clima y los factores relacionados con ellos. Un problema adicional y quizás más serio del enfoque estructural está vinculado con el supuesto de que los individuos son

capaces de percibir los factores estructurales con una precisión notable (aunque no completa) y que tales percepciones describen las características más destacadas del clima. En otras palabras, este enfoque considera el impacto subjetivamente inadecuado que las variables estructurales tienen en las reacciones individuales ante una situación. Esto significa que tiene procesos entre individuos que pertenecen a diferentes grupos que interactúan entre sí y que dan formato a una cultura organizacional común.

### **Características del clima organizacional**

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

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

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

### **El clima organizacional en las escuelas**

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

En cuanto sus características individuales es necesario que el docente perciba un grado de satisfacción con el trabajo que realiza, y la satisfacción con el

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

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

Existen en el campo educativo también factores externos que pueden facilitar o dificultad el desarrollo del docente que tiene que ver con el establecimiento

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

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

##### **1.4.1. Problema General**

¿Existe diferencia en el clima organizacional según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas?

##### **1.4.2. Problemas Específicos**

- a) ¿Existe diferencia en la dimensión Sistema Individual de la variable clima organizacional según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas?
- b) ¿Existe diferencia en la dimensión Sistema Interpersonal de la variable clima organizacional según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas?
- c) ¿Existe diferencia en la dimensión Sistema organizacional de la variable clima organizacional según el estilo de liderazgo ejercido en las

instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas?

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

Las organizaciones educativas, son muy sensibles a los cambios que se puede dar infraestructura, hoy en día vivimos en un ambiente educativo en el cual se procura una mejora en la calidad de los aprendizajes y ello conlleva a estudiar actores que se asocia con mis, entre esos factores tenemos los factores organizacionales, siendo dos de los importantes, el clima organizacional y el estilo de liderazgo que se practique por parte de los directivos en la institución educativa, no podemos olvidar que una buena administración, que liderazgo puede hacer la diferencia entre lograr los objetivos propuestos y no hacerlo, es así que desde la perspectiva teórica, el establecer las relaciones entre variables como son el liderazgo directivo y el clima organizacional, en términos de sus posibles interacciones influencias entre ellos hace que presente trabajo tiene una importancia relevante.

Existe diferentes formas de medir el clima organizacional, sin embargo, muchas de las consideran dimensiones aisladas, en la presente investigación nosotros desarrollamos una forma de basada en el enfoque por estructuras de clima organizacional, lo cual se traduce en el instrumento empleado es así que los resultados del mismo abrirán camino para poder medir el clima organizacional teniendo en cuenta enfoques no tradicionales.

En términos prácticos la investigación se justifica por la necesidad de implementar actividades y programas que permiten reforzar los aspectos que hacen el clima organizacional se deterioren las instituciones educativas, así como valorar aquellos aspectos que favorecen un buen clima organizacional.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis General**

Existe diferencia significativa en el clima organizacional según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas.

### **1.6.2. Hipótesis Específicas**

- a) Existe diferencia significativa en la dimensión Sistema Individual de la variable clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas.
- b) Existe diferencia significativa en la dimensión Sistema Interpersonal de la variable clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas.
- c) Existe diferencia significativa en la dimensión Sistema Organizacional de la variable clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar si existe diferencia en el clima organizacional según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar si existe diferencia en la dimensión Sistema Individual de la variable clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido en

las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas.

- b)** Determinar si existe diferencia en la dimensión Sistema Interpersonal de la variable clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas.
- c)** Determinar si existe diferencia en la dimensión Sistema Organizacional de la variable clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

La investigación se desarrolla siguiendo un enfoque cuantitativo, asimismo el diseño empleado en su elaboración un diseño no experimental es decir de tipo observacional, en el que no se manipularon variables, el diseño específico tienes el diseño de tipo descriptivo comparativo, cuyo propósito es establecer un vínculo entre la variable dependiente denominada atributivo y la variable dependiente, (Kumar, 2011), el caso la variable atributivo está constituida, por el estilo de liderazgo, mientras que la variable dependiente está constituida por la variable clima organizacional.

El esquema que representa dicho diseño, se muestra a continuación:

$$M_i - - - - - O_i O_j \equiv O_k ; O_j \neq O_k$$

Dónde:

Mi : Estilos de liderazgo

Oi:Medición del Clima organizacional

### 2.2. Variables, Operacionalización

#### 2.2.1. Variables de estudio

##### **Variable de independiente**

##### **Estilo de liderazgo**

Es la forma en que se ejercita la capacidad para influenciar en las personas y orientar sus esfuerzos para el logro de los objetivos comunes, (Argos y Ezquerro, 2014)

Las dimensiones consideradas para esta variable son: Estilo transformacional, estilo transaccional estilo institucional.

##### **Variable dependiente**

##### **Clima organizacional**

Es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando la percepción de atributos en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el

ambiente). Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización (Gómez & Vicario, 2008). Las dimensiones consideradas para esta variable son: sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional.

### 2.2.2. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Estilos de liderazgo	Estilo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma</li> <li>• Estimulación Intelectual</li> <li>• Consideración Individual</li> <li>• Tolerancia Psicológica.</li> <li>• Inspiración.</li> <li>• Liderazgo hacia arriba</li> </ul>	Escala Ordinal
	Estilo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección por excepción</li> <li>• Dirección por Contingencia</li> </ul>	
	Estilo instruccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la Misión de la Escuela</li> <li>• Desarrollo Curricular</li> <li>• Desarrollo Profesional</li> </ul>	

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

### 2.3. Población y muestra

La población está constituida por docentes de las instituciones educativas de la Red Educativa el descanso de Canas, y que se distribuye como se muestra en la siguiente tabla:

**TABLA 1 POBLACIÓN DE ESTUDIO**

Institución educativa	Cantidad de docentes	Porcentaje
Andrés Alencastre Gutiérrez	60	54,5%
Víctor Porcel Esquivel	20	18,2%
Huarcachapi	20	18,2%
Tjusa	10	9,1%
Total	110	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La muestra para la investigación estuvo constituida por 60 docentes extraídos de la población, haciendo uso de un muestreo no probabilístico, intencionado.

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

### **2.4.1. Técnicas e instrumentos**

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

Los instrumentos empleados fueron el cuestionario sobre estilos de liderazgo desarrollado por Argos y Ezquerria (2014), el mismo que cuenta con 44 ítems, distribuidos en sus tres dimensiones, como son liderazgo transformacional que cuenta con 22 ítems, liderazgo transaccional cuenta con 13 ítems y liderazgo instruccional que cuenta con 09 ítems; en tanto que para la variable clima organizacional se empleó el cuestionario EMCO, adaptado por Gómez Vicario (2008), el mismo que cuenta con un total de 29 ítems o reactivos, los cuales se distribuyen en tres dimensiones denominadas sistema individual con 07 reactivos, sistema interpersonal con 07 reactivos y sistema organizacional con 15 reactivos.

### **2.4.2. Validez y confiabilidad**

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

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

**TABLA 2 RANGOS PARA INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE  
ALPHA DE CRONBACH**

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

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

**TABLA 3 ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD PARA LA  
VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO**

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Estilo transformacional	0,805	22
Estilo transaccional	0,723	13
Estilo instructivo	0,825	09
Estilos de liderazgo	0,817	44

FUENTE: Elaboración propia

los resultados.

**TABLA 4 ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD PARA LA  
VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

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

FUENTE: Elaboración propia

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

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

Para el análisis de datos se emplearon técnicas propias de la estadística descriptiva como son tablas y gráficos estadísticos los mismos que nos permitieron representar los resultados para el clima organizacional y sus dimensiones según los estilos de liderazgo, es decir se hicieron uso de tablas bidimensionales o de contingencia. Asimismo, se hizo uso de la estadística diferencia para lo cual se empleó el análisis ANOVA, un análisis de varianza cuyo objetivo es establecer si existe diferencia en los promedios del clima organizacional según estilos de liderazgo, y finalmente se realizó un análisis post hoc Sheeffe, el cual permitió determinar en orden creciente los valores para la media y la diferencia por pares.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Descripción

Para la determinación del estilo de liderazgo se tomará en cuenta como estilo de liderazgo a la puntuación más alta que obtenga el participante del estudio entre los estilos propuestos como son el estilo Transformacional, transaccional e instruccional, en tanto que para la variable dependiente se tomará en cuenta la siguiente escala de calificación:

**TABLA 5 RANGO DE PUNTUACIONES Y VALORACIÓN PARA LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

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

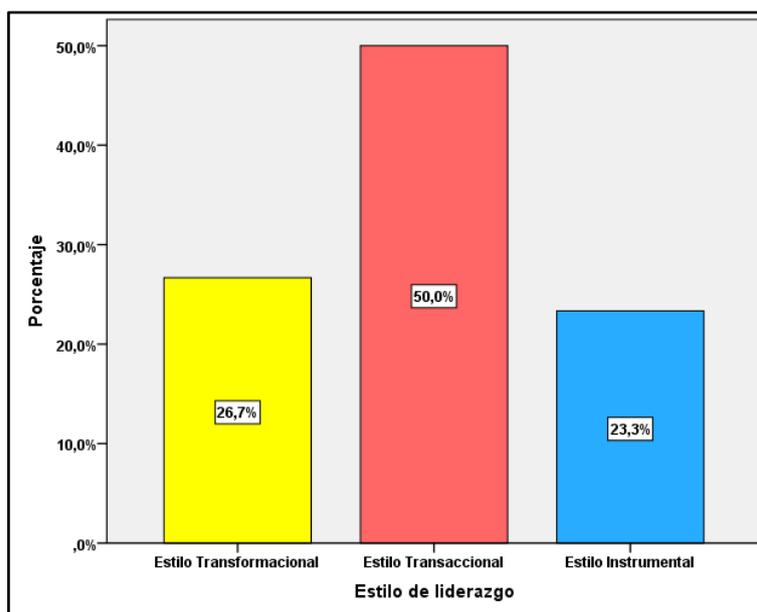
#### 3.2. Resultados descriptivos la variable Clima Organizacional según Estilo de liderazgo.

**TABLA 6 ESTILO DE LIDERAZGO**

	Frecuencia	Porcentaje
Estilo Transformacional	16	26,7
Estilo Transaccional	30	50,0
Estilo Instrumental	14	23,3
Total	60	100,0

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO 1 ESTILO DE LIDERAZGO**



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

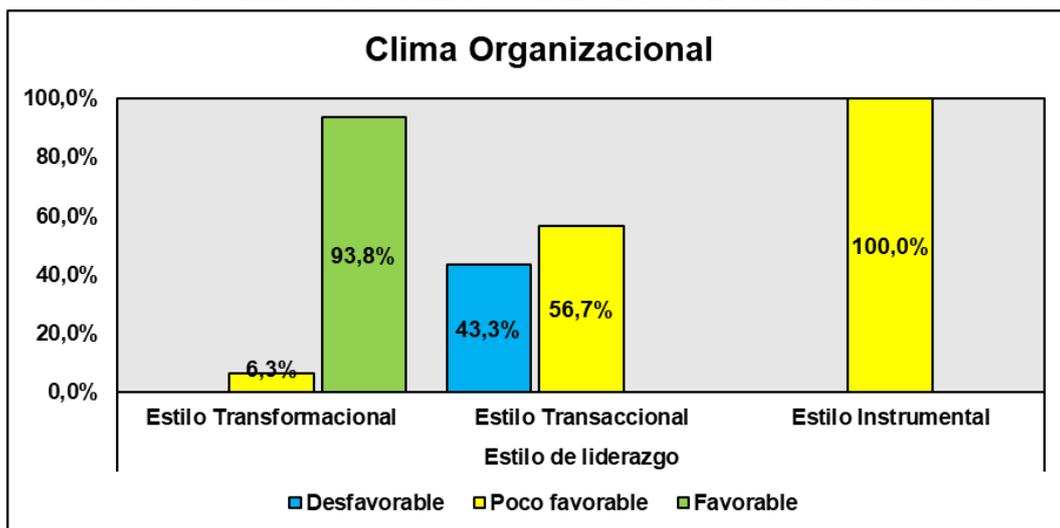
Los resultados para el estilo de liderazgo muestran que un 50,0% de los encuestados valoran a sus directores con estilo transaccional, en tanto que un 26,7% consideran que sus directivos poseen el estilo transformacional, mientras que el 23,3% de los encuestados consideran que sus directores poseen un estilo de liderazgo instrumental.

**TABLA 7 CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN ESTILO DE LIDERAZGO**

		Estilo de liderazgo			Total	
		Estilo Transformacional	Estilo Transaccional	Estilo Instrumental		
Clima Organizacional	Desfavorable	Frecuencia	0	13	0	13
		Porcentaje	0,0%	43,3%	0,0%	21,7%
	Poco favorable	Frecuencia	1	17	14	32
		Porcentaje	6,3%	56,7%	100,0%	53,3%
	Favorable	Frecuencia	15	0	0	15
		Porcentaje	93,8%	0,0%	0,0%	25,0%
Total	Frecuencia	16	30	14	60	
	Porcentaje	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO 2 CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN ESTILO DE LIDERAZGO**



FUENTE: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la variable clima organizacional según estilo de liderazgo pudiéndose apreciar que un desarrollo alto para el clima organizacional se encuentra asociado al estilo transformacional en el que el 93,8% de los encuestados consideran que el clima organizacional es favorable, en tanto los docentes que consideran que su director posee un estilo de liderazgo transaccional consideran que en un 56,7 % el liderazgo es poco favorable, mientras que el 100,0% de los docentes que consideran que su director tiene un liderazgo instrumental, perciben que el clima organizacional en su institución es poco favorable.

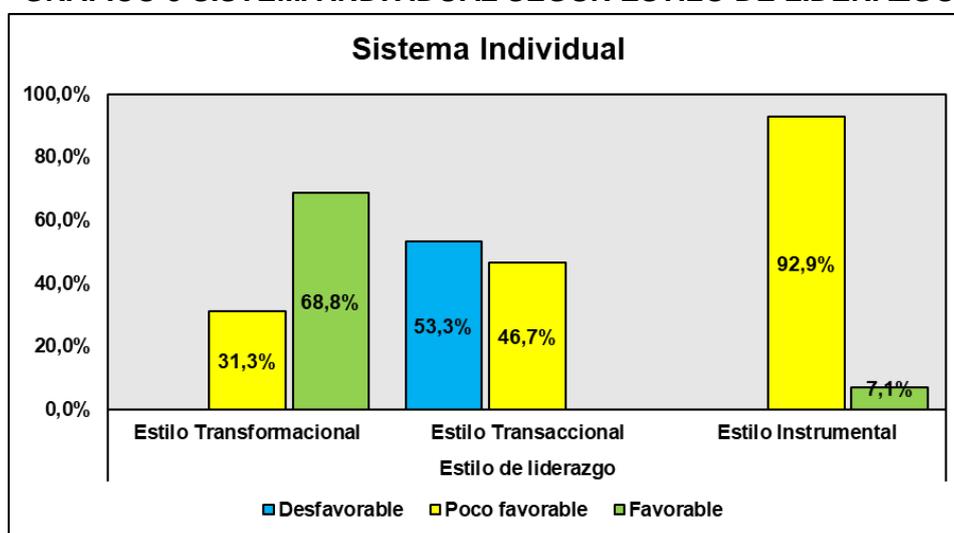
### 3.1.1. Resultados para dimensiones del Clima Organizacional según estilo de liderazgo

**TABLA 8 SISTEMA INDIVIDUAL SEGÚN ESTILO DE LIDERAZGO**

		Estilo de liderazgo			Total	
		Estilo Transformacional	Estilo Transaccional	Estilo Instrumental		
Sistema Individual	Desfavorable	Frecuencia	0	16	0	16
		Porcentaje	0,0%	53,3%	0,0%	26,7%
	Poco favorable	Frecuencia	5	14	13	32
		Porcentaje	31,3%	46,7%	92,9%	53,3%
	Favorable	Frecuencia	11	0	1	12
		Porcentaje	68,8%	0,0%	7,1%	20,0%
Total	Frecuencia	16	30	14	60	
	Porcentaje	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO 3 SISTEMA INDIVIDUAL SEGÚN ESTILO DE LIDERAZGO**



FUENTE: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión Sistema Individual según estilo de liderazgo pudiéndose apreciar que un desarrollo alto para el Sistema individual se encuentra asociado al estilo transformacional en el que el 68,8% de los encuestados consideran que el clima organizacional es favorable, en tanto los docentes que consideran que su director posee un estilo de liderazgo transaccional consideran que en un 53,3 % el liderazgo es poco favorable, mientras que el 92,9% de los docentes que consideran que su director tiene un liderazgo instrumental, perciben que

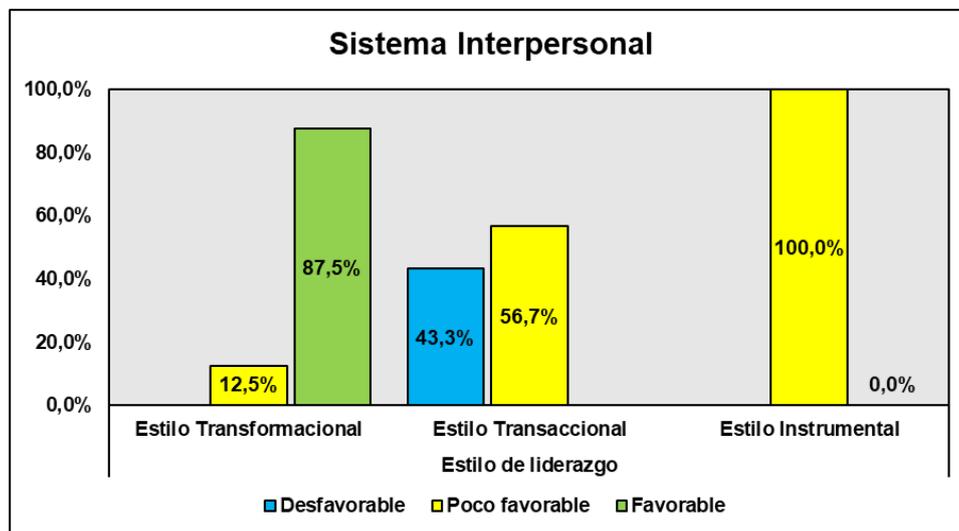
el clima organizacional en su institución es poco favorable para esta dimensión.

**TABLA 9 SISTEMA INTERPERSONAL SEGÚN ESTILO DE LIDERAZGO**

		Estilo de liderazgo			Total	
		Estilo Transformacional	Estilo Transaccional	Estilo Instrumental		
Sistema Interpersonal	Desfavorable	Frecuencia	0	13	0	13
		Porcentaje	0,0%	43,3%	0,0%	21,7%
	Poco favorable	Frecuencia	2	17	14	33
		Porcentaje	12,5%	56,7%	100,0%	55,0%
	Favorable	Frecuencia	14	0	0	14
		Porcentaje	87,5%	0,0%	0,0%	23,3%
Total	Frecuencia	16	30	14	60	
	Porcentaje	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO 4 SISTEMA INTERPERSONAL SEGÚN ESTILO DE LIDERAZGO**



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión Sistema Interpersonal según estilo de liderazgo pudiéndose apreciar que un desarrollo alto para el Sistema interpersonal se encuentra asociado al estilo transformacional en el que el 87,5% de los encuestados consideran que el clima organizacional es favorable, en tanto los docentes que consideran que su director posee un estilo de liderazgo transaccional consideran que en un

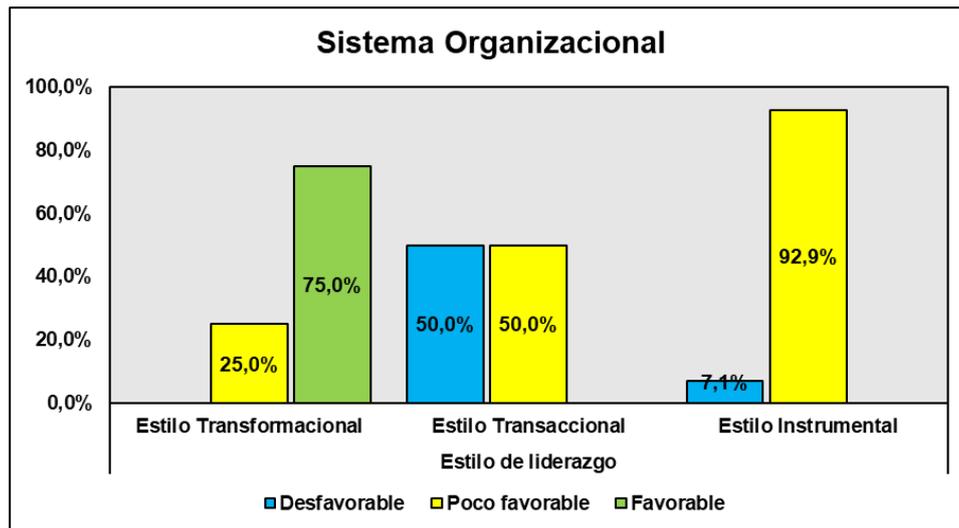
56,7 % el liderazgo es poco favorable, mientras que el 100,0% de los docentes que consideran que su director tiene un liderazgo instrumental, perciben que el clima organizacional en su institución es poco favorable para esta dimensión.

**TABLA 10 SISTEMA ORGANIZACIONAL SEGÚN ESTILO DE LIDERAZGO**

		Estilo de liderazgo			Total	
		Estilo Transformacional	Estilo Transaccional	Estilo Instrumental		
Sistema Organizacional	Desfavorable	Frecuencia	0	15	1	16
		Porcentaje	0,0%	50,0%	7,1%	26,7%
	Poco favorable	Frecuencia	4	15	13	32
		Porcentaje	25,0%	50,0%	92,9%	53,3%
	Favorable	Frecuencia	12	0	0	12
		Porcentaje	75,0%	0,0%	0,0%	20,0%
Total	Frecuencia	16	30	14	60	
	Porcentaje	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

FUENTE: Elaboración propia

**GRÁFICO 5 SISTEMA ORGANIZACIONAL SEGÚN ESTILO DE LIDERAZGO**



FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la tabla y gráfico anteriores se aprecian los resultados para la dimensión Sistema Organizacional según estilo de liderazgo pudiéndose apreciar que un desarrollo alto para el Sistema organizacional se encuentra asociado al estilo transformacional en el que el 75,0% de los encuestados consideran

que el clima organizacional es favorable, en tanto los docentes que consideran que su director posee un estilo de liderazgo transaccional consideran que en un 50,0 % el liderazgo es poco favorable, mientras que el 92,7% de los docentes que consideran que su director tiene un liderazgo instrumental, perciben que el clima organizacional en su institución es poco favorable para esta dimensión.

### 3.2. Comparación de la variable Desarrollo del Carisma y la Espiritualidad según ciclos

**TABLA 11 ESTADIGRAFOS PARA LA VARIABLE CLIMA ORGANIAZCIONAL SEGÚN ESTILO DE LIDERAZGO**

		N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>Clima Organizacional</b>	16	76	103	<b>91,8</b>	9,9
	Sistema individual	16	17	26	<b>21,7</b>	2,8
	Sistema interpersonal	16	18	26	<b>22,4</b>	2,2
	Sistema organizacional	16	38	55	<b>47,7</b>	6,1
<b>Liderazgo Transaccional</b>	<b>Clima Organizacional</b>	30	20	48	<b>37,4</b>	9,0
	Sistema individual	30	4	13	<b>8,9</b>	2,1
	Sistema interpersonal	30	3	13	<b>9,2</b>	2,8
	Sistema organizacional	30	4	26	<b>19,3</b>	5,8
<b>Liderazgo Instrumental</b>	<b>Clima Organizacional</b>	14	42	73	<b>59,6</b>	8,9
	Sistema individual	14	11	21	<b>15,3</b>	2,9
	Sistema interpersonal	14	11	18	<b>13,6</b>	2,3
	Sistema organizacional	14	20	39	<b>30,8</b>	5,2

FUENTE: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

En la tabla anterior se aprecia que la distribución de las medias tanto para la variable Clima Organizacional como para sus dimensiones, en la que se puede apreciar que se obtuvieron promedios mayores para el clima organizacional correspondiente al liderazgo transformacional, es decir que

los docentes que ubican a sus directivos en el estilo de liderazgo transformacional perciben también que el clima organizacional es más favorable al desarrollo de las actividades en su institución en promedio.

**TABLA 12 PRUEBA ANOVA PARA CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN ESTILO DE LIDERAZGO**

		Suma de		Media		
		cuadrados	gl	cuadrática	F	Sig.
Sistema	Entre grupos	30903,819	2	15451,910	182,519	,000
Individual	Dentro de grupos	4825,581	57	84,659		
	Total	35729,400	59			
Sistema	Entre grupos	1736,822	2	868,411	138,980	,000
Interpersonal	Dentro de grupos	356,161	57	6,248		
	Total	2092,983	59			
Sistema	Entre grupos	1811,755	2	905,877	139,562	,000
Organizacional	Dentro de grupos	369,979	57	6,491		
	Total	2181,733	59			
Clima	Entre grupos	8436,755	2	4218,378	127,620	,000
Organizacional	Dentro de grupos	1884,095	57	33,054		
	Total	10320,850	59			

#### **Interpretación y análisis:**

La tabla anterior muestra los resultados para la prueba ANOVA que permite docimar la hipótesis de igualdad de medias, la misma que muestra un P valor inferior a 5% (0,050) tanto para la variable como para sus dimensiones, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias, a favor de aceptar la hipótesis alterna, por lo tanto podemos afirmar que existe diferencia en el clima organizacional y sus dimensiones según estilo de liderazgo que se ejerza.

**TABLA 13 PRUEBA POSHOC PARA CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN ESTILO DE LIDERAZGO**

Estilo de liderazgo		N	Subconjunto para alfa = 0.05		
			Scheffe	1	2
<b>Clima Organizacional</b>	Estilo Transaccional	30	37,43		
	Estilo Instrumental	14		59,64	
	Estilo Transformacional	16			91,75
	<b>Sig.</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
<b>Sistema Individual</b>	Estilo Transaccional	30	8,93		
	Estilo Instrumental	14		15,29	
	Estilo Transformacional	16			21,69
	<b>Sig.</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
<b>Sistema Interpersonal</b>	Estilo Transaccional	30	9,20		
	Estilo Instrumental	14		13,57	
	Estilo Transformacional	16			22,38
	<b>Sig.</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
<b>Sistema Organizacional</b>	Estilo Transaccional	30	19,30		
	Estilo Instrumental	14		30,79	
	Estilo Transformacional	16			47,69
	<b>Sig.</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>

FUENTE: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

La tabla anterior presenta los resultados Post hoc con el método Scheffe, para grupos desbalanceados, cuyo propósito es verificar las diferencias en cuanto a las medias obtenidas para la variable Clima organizacional según estilos de liderazgo, en la cual se pudo determinar que las medias son diferentes para cada una de los estilos, siendo mayores en el caso del estilo transformacional tanto para la variable como para las dimensiones, en tanto que es el estilo instruccional que presenta mejores resultados en comparación con el estilo transaccional.

#### IV. DISCUSIÓN

En este capítulo analizamos los resultados obtenidos en la investigación a la luz de los antecedentes establecidos en la presente investigación y el marco teórico desarrollado para la misma.

En relación al objetivo hipótesis principal que establece que existe diferencia en el clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido por los directores, se tiene que a partir de la prueba de análisis de varianza, ANOVA, se obtuvo que, en efecto existe diferencia significativamente estadística entre los promedios que alcanza tanto la variable clima organizacional como sus dimensiones para cada uno de los grupos que se forman con la variable atributivo independiente estilo de liderazgo.

Por su parte el análisis post hoc, nos permitió establecer en forma decreciente los valores obtenidos para el promedio tanto en el clima organizacional como sus dimensiones según cada uno de los estilos obtenidos, es así que se pueden evidenciar que el estilo transformación al es el estilo que produce mejores puntajes para la variable dependiente clima organizacional y sus dimensiones en tanto que el liderazgo instruccional se ubica en segundo lugar en importancia al clima organizacional, mientras que para el estilo de liderazgo transaccional se obtienen los menores puntajes de percepción respecto del clima organizacional.

Estudios como los desarrollados por Bedoya y Obando (2011), acerca de del clima organizacional y el estilo de liderazgo, muestra que en efecto el clima organizacional está relacionado con el liderazgo directivo, asimismo observa que los integrantes del sistema educativo presentan un clima organizacional moderado, y que sin embargo los docentes de dicha institución carecen de una idea común respecto de los objetivos y expectativas que tiene la institución educativa, lo cual provoca la falta de consenso y poca voluntad para cumplir los objetivos propuestos, en tanto Cervera (2012), en su investigación sobre el liderazgo transformación al del director y su relación con el clima organizacional llega a la conclusión de que efectivamente existe relación significativa entre el liderazgo transformación el clima organizacional que se presenta en sus respectivas instituciones.

## V. CONCLUSIONES

**Primera:** Los resultados de la presente investigación permiten concluir que el clima organizacional difiere, en función del estilo de liderazgo que se ejerza tales es así que el estilo transformación al produce un mejor clima organizacional obteniéndose una media de 91.7 puntos, en comparación para el estilo instrumental para el cual se obtuvo un puntaje promedio de 59.64 para clima organizacional y un puntaje de 37,43 puntos en el caso del estilo transaccional, resultados que son significativos al 5% que muestran que hay diferencia en el clima organizacional según el estilo que se practicado.

**Segunda:** Se concluye que la dimensión sistema individual de la variable clima organizacional, presenta puntajes diferentes para cada estilo de liderazgo considerado, siendo el estilo transformacional, para que se obtiene el mayor puntaje que es de 21.69 puntos, en contraste con el estilo instrumental para que se obtiene un puntaje de 15.29 puntos y finalmente el estilo transaccional para que se obtiene el menor puntaje que corresponde a 8.93 puntos.

**Tercera:** Se concluye que la dimensión sistema interpersonal de la variable clima organizacional, presenta puntajes diferentes para cada estilo de liderazgo considerado, siendo el estilo transformacional, para que se obtiene el mayor puntaje que es de 22,38 puntos, en contraste con el estilo instrumental para que se obtiene un puntaje de 13,57 puntos y finalmente el estilo transaccional para que se obtiene el menor puntaje que corresponde a 9,20 puntos.

**Cuarta:** Se concluye que la dimensión sistema organizacional de la variable clima organizacional, presenta puntajes diferentes para cada estilo de liderazgo considerado, siendo el estilo transformacional, para que se obtiene el mayor puntaje que es de 46,69 puntos, en contraste con el estilo instrumental para que se obtiene un puntaje de 30,79 puntos y finalmente el estilo transaccional para que se obtiene el menor puntaje que corresponde a 19,30 puntos.

## VI. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda a los directores de las instituciones educativas de la red El descanso de la provincia de Canas, a fin que puedan realizar talleres, destinados a compartir las experiencias en cuanto a temas de liderazgo y clima organizacional en sus instituciones, de tal manera que sirva para mejorar el ambiente de trabajo que en ella se presenta.

**Segunda:** Se recomienda a los directores de las instituciones educativas de la red El descanso de la provincia de Canas, desarrollar acciones que les permitan tener una capacitación continua, en temas importantes para el ejercicio de la función directiva como son el estilo de liderazgo, resolución de conflictos, habilidades interpersonales, las mismas que han de contribuir al establecimiento de un clima organizacional adecuado que permita cumplir con los objetivos planteados por la institución.

**Tercera:** Se recomienda a los directores de las instituciones educativas de la red El descanso de la provincia de Canas, establecer actividades que permitan crear lazos de amistad y confianza entre los docentes de sus instituciones educativas, a fin de lograr un trabajo más cooperativo y en el que las relaciones interpersonales serían fortalecidas.

**Cuarta:** Se recomienda a los docentes de la red educativa El descanso de la provincia de Canas, sin que puedan contribuir con el mejoramiento del clima organizacional, al mismo tiempo que hagan saber sus inquietudes los directores de sus correspondientes instituciones, a fin de que éstos puedan mejorar en aspectos importantes en el ejercicio de la función directiva como son por ejemplo el estilo de liderazgo que ejercen.

## VII. REFERENCIAS

- Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la organización*. Caracas: Los Andes.
- Castellanos, J. (2012). Diagnóstico del clima organizacional. Navarra: Académica Española.
- Corona, M. (2006). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla. México: Secretaria de Educación Pública. Revista de UNAM. N° 233 p. 17 – 19
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Berrocal, S. (2007). Medición del clima institucional. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle
- Gómez, M, Vicario, O. (2008). *Clima organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. México: UNAM; 2008
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Fishman, D. (2005). *El líder transformador I*. Lima: El Comercio.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology a Step by step guide for beginners*. London: SAGE.
- Northouse, P. (2012). *Leadership theory and practice*. Washigton: Sage.
- Pulido, C. (2003). Clima organizacional. Lima: Athamor.

- Rodríguez, N. (2006). El clima organizacional en una empresa. Buenos Aires.
- Rodríguez, A. (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona: UOC
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2014). *Metodología y diseños en la Investigación Científica*. Lima: Visión Universitaria.
- Tapia, N. (2008). Conducta organizacional. México: Continental.
- Valle, J. (2015). El Liderazgo Escolar como ámbito de la Política Educativa Supranacional. *Revista de Pedagogía*. 67 (1). 71-80
- Vega, C y Zavala, G. Adaptación Del Cuestionario Multifactorial De Liderazgo (Mlq Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno.
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations. New Jersey: Pearson Education.

## **ANEXOS**

**ANEXO 01**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO: ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA RED EDUCATIVA EL DESCANSO DE LA PROVINCIA DE CANAS**

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLES/ DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
¿Existe diferencia en el clima organizacional según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas?	Determinar si existe diferencia en el clima organizacional según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas.	Existe diferencia significativa en el clima organizacional según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas.	<b>Variable independiente</b> Estilo de liderazgo <b>Variable dependiente</b> Clima organizacional	<b>Tipo de investigación:</b> Investigación Básica <b>Diseño de la investigación:</b> Descriptivo comparativo. <b>Población:</b> La población está constituida por docentes de las instituciones educativas de la Red Educativa el descanso de Canas, en número de 110
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>	<b>DIMENSIONES:</b>	<b>Muestra:</b> Selección: Muestreo no probabilístico e intencionado. Tamaño: 60 docentes  <b>Técnicas e instrumentos de recojo de datos:</b> Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario sobre estilo de liderazgo Cuestionario sobre clima organizacional <b>Método de análisis de datos:</b> Estadística descriptiva con el apoyo de SPSS 24. Estadística inferencial para la prueba de hipótesis
a) ¿Existe diferencia en la dimensión Sistema Individual de la variable clima organizacional según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas? b) ¿Existe diferencia en la dimensión Sistema Interpersonal de la variable clima organizacional según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas? c) ¿Existe diferencia en la dimensión Sistema organizacional de la variable clima organizacional según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas?	a) Determinar si existe diferencia en la dimensión Sistema Individual de la variable clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas. b) Determinar si existe diferencia en la dimensión Sistema Interpersonal de la variable clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas. c) Determinar si existe diferencia en la dimensión Sistema Organizacional de la variable clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas.	a) Existe diferencia significativa en la dimensión Sistema Individual de la variable clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas. b) Existe diferencia significativa en la dimensión Sistema Interpersonal de la variable clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas. c) Existe diferencia significativa en la dimensión Sistema Organizacional de la variable clima organizacional, según el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas.	<b>Variable 1</b> • Estilo transformacional • Estilo transaccional • Estilo instruccional  <b>Variable dependiente</b> • Sistema individual • Sistema interpersonal • Sistema organizacional	

**ANEXO 02**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

**TÍTULO: ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA RED EDUCATIVA EL DESCANSO DE LA PROVINCIA DE CANAS**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p align="center"><b>Estilo de liderazgo</b></p> <p>Es la forma en que se ejercita la capacidad para influenciar en las personas y orientar sus esfuerzos para el logro de los objetivos comunes, (Argos y Ezquerro, 2014)</p>	<p><b>Estilo transformacional</b></p> <p>El líder transformacional crea un cambio valioso y positivo en sus seguidores, fomentando la ayuda mutua y promoviendo la convivencia armónica y fraterna (Argos y Ezquerro, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma</li> <li>• Estimulación Intelectual</li> <li>• Consideración Individual</li> <li>• Tolerancia Psicológica.</li> <li>• Inspiración.</li> <li>• Liderazgo hacia arriba</li> </ul>
	<p><b>Estilo transaccional</b></p> <p>El líder transaccional es aquél que identifica lo que sus seguidores necesitan y les proporciona los medios y recursos para conseguirlo, estableciendo para ello un sistema de intereses y recompensas (Argos y Ezquerro, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección por excepción</li> <li>• Dirección por Contingencia</li> </ul>
	<p><b>Estilo instruccional</b></p> <p>El líder instruccional propicia un ambiente de trabajo agradable y armónico, incluyendo a todos los miembros de la Comunidad Educativa, (Argos y Ezquerro, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la Misión de la Escuela</li> <li>• Desarrollo Curricular</li> <li>• Desarrollo Profesional</li> </ul>

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>Clima Organizacional</b></p> <p>Es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo, destacando la percepción de atributos en tres niveles: individual (atributos individuales), interpersonal (atributos de la relación trabajador entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente). Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización (Gómez &amp; Vicario, 2008).</p>	<p><b>Sistema Individual</b></p> <p>Elementos del clima organizacional que hacen referencia a la satisfacción de los trabajadores en la organización, su reconocimiento, así como de la autonomía con la que cuentan para realizar sus laborales (Gómez &amp; Vicario, 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de los trabajadores</li> <li>• Autonomía en el trabajo</li> </ul>
	<p><b>Sistema interpersonal</b></p> <p>Características del ambiente laboral que tienen que ver con las relaciones sociales entre miembros de la organización, amistad, camarería, así como la comunicación y la capacidad para realizar trabajo en equipo (Gómez &amp; Vicario, 2008).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones sociales entre los miembros de la organización</li> <li>• Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo</li> </ul>
	<p><b>Sistema Organizacional</b></p> <p>Elementos de la organización que contribuyen a crear una atmosfera laboral y que se relacionan con la forma en que los directivos desarrollan la conducción de la organización, así como la motivación y sistemas de beneficios y recompensa que se establece en la misma (Gómez &amp; Vicario, 2008).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración de directivos</li> <li>• Beneficios y recompensas</li> <li>• Motivación y esfuerzo</li> <li>• Liderazgo de directivos</li> </ul>

**ANEXO 03**

**MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

**TÍTULO: ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA RED EDUCATIVA EL DESCANSO DE LA PROVINCIA DE CANAS**

**VARIABLE: ESTILO DE LIDERAZGO**

DIMENSIÓN	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Estilo transformacional	Carisma	50%	22	1. Hace que me entusiasme con mi trabajo 2. Desarrolla en mí un fuerte sentido de lealtad hacia la institución 3. Cuenta con mi respeto 4. Me siento orgulloso (a) de trabajar con él	Nunca (0) Casi nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Estimulación Intelectual			5. Me anima a solucionar problemas y generar ideas nuevas 6. Me da razones para que cambie mi forma de pensar sobre los problemas 7. Intenta que use la razón y la lógica en lugar de opinar sin base alguna 8. Me anima a reflexionar sobre cómo puedo mejorar en mi trabajo	
	Consideración Individual			9. Me comunica sobre las decisiones que afectan mi trabajo 10. Me explica las razones de los programas, prácticas, etc. 11. Ayuda a los (as) docentes recién llegados 12. Me apoya para llevar a cabo cambios en mi trabajo 13. Cuando evalúa, se fija más en lo positivo	
	Tolerancia Psicológica.			14. Usa su sentido del humor para clarificarme su visión 15. Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos que surgen en la institución 16. Recurre al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones	
	Inspiración.			17. Contribuye a desarrollar en mi un sentido de pertinencia e identidad con el instituto 18. Me implica en el trabajo para conseguir los objetivos del instituto 19. Confío en el Equipo Directivo para lograr los objetivos propuestos	
	Liderazgo hacia arriba			20. Me defiende ante las demás autoridades del instituto 21. Respalda mis acciones / decisiones ante la Dirección 22. Respalda mis decisiones ante la Comunidad Educativa	

Estilo transaccional	Dirección por excepción	20%	09	<b>23.</b> Me deja seguir haciendo mi trabajo como siempre <b>24.</b> Está satisfecho con mi trabajo mientras haga lo que siempre he hecho <b>25.</b> Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien <b>26.</b> Me exige el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas <b>27.</b> Centra su atención, principalmente en las irregularidades <b>28.</b> Tiende a apoyarme para realizar cambios poco importantes	Nunca (0) Casi nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Dirección por Contingencia			<b>29.</b> Me habla de incentivos y promociones especiales por la realización de mi trabajo <b>30.</b> Señala lo que recibiré si hago lo que debo hacer <b>31.</b> Me dice lo que debo hacer si quiero ser recompensado (a) por mis esfuerzos	
Estilo instructivo	Definición de la Misión de la Escuela	30%	13	<b>32.</b> Establece metas educativas claras <b>33.</b> Hace que el PEI sea algo más que una exigencia formal <b>34.</b> Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas institucionales <b>35.</b> Fomenta la articulación de las actividades de las carreras profesionales con la visión institucional	
	Desarrollo Curricular			<b>36.</b> Dedicar el tiempo necesario al desarrollo curricular <b>37.</b> Promueve adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las unidades de aprendizaje <b>38.</b> Sugiere asignación de las unidades de aprendizaje a los docentes teniendo en cuenta sus criterios académicos <b>39.</b> Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación	
	Desarrollo Profesional			<b>40.</b> Enfatiza en el estudio de la enseñanza y el aprendizaje <b>41.</b> Apoya la colaboración entre los profesores <b>42.</b> Hace posible el entrenamiento en la investigación <b>43.</b> Fomenta el desarrollo de programas para el personal en las áreas de estrategias de enseñanza, dirección, etc. <b>44.</b> Provee el tiempo para la colaboración en el estudio de la enseñanza y el aprendizaje	
<b>TOTALES</b>		<b>100%</b>	<b>44</b>		

**VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

DIMENSIÓN	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
<b>Sistema Individual</b>	Satisfacción de los trabajadores	24%	07	1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades 2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo 3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades 4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades	Nunca (0) Casi nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Autonomía en el trabajo			5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades 6. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades 7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades	
<b>Sistema Interpersonal</b>	Relaciones sociales entre los miembros de la organización	24%	07	8. Los trabajadores se llevan bien entre ellos 9. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores 10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema	Nunca (0) Casi nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo			11. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo 12. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo 13. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales 14. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable	
<b>Sistema Organizacional</b>	Consideración de directivos	52%	15	15. El director trata a su personal de la manera más humana posible 16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto 17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades 18. El jefe trata con indiferencia a su personal 19. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada	Nunca (0) Casi nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
	Beneficios y recompensas			20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades	

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

**ANEXO 04**  
**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO**

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

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

N°	ÍTEMS	0	1	2	3	4
01	Hace que me entusiasme con mi trabajo					
02	Desarrolla en mí un fuerte sentido de lealtad hacia la institución					
03	Cuenta con mi respeto					
04	Me siento orgulloso (a) de trabajar con él					
05	Me anima a solucionar problemas y generar ideas nuevas					
06	Me da razones para que cambie mi forma de pensar sobre los problemas					
07	Intenta que use la razón y la lógica en lugar de opinar sin base alguna					
08	Me anima a reflexionar sobre cómo puedo mejorar en mi trabajo					
09	Me comunica sobre las decisiones que afectan mi trabajo					
10	Me explica las razones de los programas, prácticas, etc.					
11	Ayuda a los (as) docentes recién llegados					
12	Me apoya para llevar a cabo cambios en mi trabajo					
13	Cuando evalúa, se fija más en lo positivo					
14	Usa su sentido del humor para clarificarme su visión					
15	Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos que surgen en la institución					
16	Recurre al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones					
17	Contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertinencia e identidad con el instituto					
18	Me implica en el trabajo para conseguir los objetivos del instituto					
19	Confío en el Equipo Directivo para lograr los objetivos propuestos					
20	Me defiende ante las demás autoridades del instituto					
21	Respalda mis acciones / decisiones ante la Dirección					
22	Respalda mis decisiones ante la Comunidad Educativa					
23	Me deja seguir haciendo mi trabajo como siempre					

24	Está satisfecho con mi trabajo mientras haga lo que siempre he hecho					
25	Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien					
26	Me exige el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas					
27	Centra su atención, principalmente en las irregularidades					
28	Tiende a apoyarme para realizar cambios poco importantes					
29	Me habla de incentivos y promociones especiales por la realización de mi trabajo					
30	Señala lo que recibiré si hago lo que debo hacer					
31	Me dice lo que debo hacer si quiero ser recompensado (a) por mis esfuerzos					
32	Establece metas educativas claras					
33	Hace que el PEI sea algo más que una exigencia formal					
34	Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas institucionales					
35	Fomenta la articulación de las actividades de las carreras profesionales con la visión institucional					
36	Dedica el tiempo necesario al desarrollo curricular					
37	Promueve adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las unidades de aprendizaje					
38	Sugiere asignación de las unidades de aprendizaje a los docentes teniendo en cuenta sus criterios académicos					
39	Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación					
40	Enfatiza en el estudio de la enseñanza y el aprendizaje					
41	Apoya la colaboración entre los profesores					
42	Hace posible el entrenamiento en la investigación					
43	Fomenta el desarrollo de programas para el personal en las áreas de estrategias de enseñanza, dirección, etc.					
44	Provee el tiempo para la colaboración en el estudio de la enseñanza y el aprendizaje					

Gracias por tu colaboración

## ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EMCO)

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

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

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

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

Gracias por tu colaboración

## ANEXO 05 DATA

N°	Estilo de liderazgo																																																
	Estilo Transformacional											Estilo transaccional						Estilo instruccional																															
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I37	I38	I39	I40	I41	I42	I43	I44					
1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	2	0	1	0	0	2	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3			
2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	0	2	0	0	2	2	0	2	2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1				
3	2	0	2	2	1	1	2	2	1	2	2	0	0	2	1	1	2	1	0	1	0	1	3	3	4	4	4	3	4	4	3	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1				
4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	1	2	1	1	2	1	2	0	2	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1			
5	1	1	2	2	1	1	0	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	0	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	4	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0				
6	1	1	2	0	2	1	2	0	0	1	2	0	0	0	1	0	2	0	1	1	1	0	2	2	2	2	2	0	0	2	0	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4			
7	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	3	3	4	3	3	4	3	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1			
8	1	0	0	1	1	0	0	1	2	1	1	2	2	2	0	2	1	1	0	1	1	2	2	2	4	4	2	4	3	3	2	0	1	2	0	2	2	0	2	2	0	1	0	0	0				
9	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	1	1	0	1	2	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0				
10	0	2	2	2	0	1	0	1	1	0	0	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	0	0	1	0	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3				
11	2	1	0	2	2	2	2	0	0	1	2	1	1	2	2	1	0	1	1	2	0	2	2	2	3	4	3	3	3	0	1	0	1	2	2	3	2	4	3	2	4	2	1	2	0				
12	4	3	2	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	1	0	2	1	0	2	2	1	2	2	2	1	0	0	0	1	2	0	2	0	2	0	1	2					
13	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	3	2	2	3	2	4	3	2	4	3	2	4	2	3	4	2			
14	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	4	4	4	3	4	4	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1			
15	0	2	1	2	2	0	2	0	2	2	1	0	0	1	0	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	0	1	0	1	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3			
16	2	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	1	0	1	2	2	0	2	2	2	2	1	2	0	2	2	1	2	0	2	1	2	0	1	1				
17	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	3	4	4	3	2	3	4	4	1	1	2	0	1	1	2	0	1	1	2	1	2	0	2	0				
18	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	0	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0			
19	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	4	3	3	4	4	4	4	0	0	1	2	2	1	1	1	0	2	1	1	1	0	2	2	2				
20	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	3	4	4	4	4	3	4	3	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1		
21	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	4	4	3	4	3	4	4	3	4	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
22	0	2	0	0	0	1	2	2	1	0	0	2	2	1	1	2	0	1	1	0	1	1	2	1	2	1	2	2	1	0	2	2	2	2	3	4	4	3	2	3	2	3	3	4	2	2			
23	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	4	4	3	4	3	4	4	3	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2		
24	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	1	0	2	1	2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
25	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	2	4	4	4	2	0	2	2	1	2	2	0	1	1	2	0	0	1	1	2	0	0	0		
26	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	1	1	2	0	1	0	0	2	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0		
27	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	0	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1		
28	1	1	2	0	1	1	2	2	1	0	0	2	1	2	2	0	1	2	1	2	1	0	1	2	1	3	3	4	4	3	3	4	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	
29	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	2	3	4	4	2	0	2	0	2	0	2	1	0	1	2	1	1	1	0	2	0	2	0	2	0	2	1	2	0		
30	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	1	2	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1		
31	0	0	2	1	1	1	1	2	1	2	1	0	2	1	1	1	2	2	0	1	1	2	2	2	2	3	4	4	3	2	3	2	1	0	2	1	1	0	0	2	1	1	0	2	2	1	0		
32	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	4	4	4	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1		
33	2	0	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	0	1	1	0	2	2	1	0	2	0	2	2	2	1	1	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3			
34	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	0	2	1	0	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0		
35	1	2	0	0	1	1	2	1	1	2	0	0	0	0	0	2	0	0	1	2	1	2	4	4	3	3	4	4	4	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0		
36	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2	0	1	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
37	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	2	0	1	2	0	1	2	0	0	2	2	1	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	
38	1	0	1	1	0	0	1	1	2	2	0	2	0	0	1	0	0	2	2	2	1	0	4	3	3	4	3	3	4	4	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
39	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	2	0	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
40	2	0	1	0	0	1	0	2	1	0	0	2	2	0	2	2	1	2	2	1	0	1	3	4	3	3	4	4	3	4	3	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
41	0	0	1	0	1	2	1	1	0	2	1	2	1	0	0	2	1	0	0	2	1	0	2	2	2	1	0	2	0	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	
42	1																																																

N°	Clima organizacional																											
	Sistema individual						Sistema interpersonal								Sistema organizacional													
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29
1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2
2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	2	3	4	4	3	2	4	2	4	2	3	3	4
3	1	0	1	1	0	1	0	2	0	2	0	2	1	2	0	1	1	2	1	0	1	1	0	2	1	2	2	0
4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
5	1	0	0	2	2	2	1	1	1	0	2	0	2	0	2	0	2	2	1	2	1	2	0	2	2	2	0	1
6	1	1	3	2	2	3	2	3	2	3	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	3	3	3	3	1	2	1	2
7	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
8	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1
9	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1
10	3	1	2	3	1	1	2	3	1	3	3	1	1	1	1	2	3	1	2	2	3	1	1	1	2	3	1	2
11	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1
12	3	3	2	2	3	3	4	2	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3
13	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1
14	2	0	2	1	1	1	2	1	1	2	0	2	0	1	2	1	2	1	2	1	2	2	0	1	2	2	0	2
15	1	1	3	1	1	2	3	2	1	1	2	2	3	1	2	2	1	2	3	2	1	3	2	2	1	2	3	2
16	4	2	4	4	3	4	3	2	3	4	4	2	3	4	4	4	2	4	2	3	2	2	4	2	2	3	2	2
17	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1
18	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	2
19	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1
20	2	0	2	1	1	0	2	1	1	0	1	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	1	2	0	1	2	1	0
21	1	0	1	0	2	1	2	1	1	0	1	1	0	1	1	1	2	1	2	1	2	2	0	1	2	1	2	1
22	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1
23	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1
24	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
25	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2
26	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
27	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2
28	2	0	0	2	1	2	2	0	1	0	0	1	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	2	0	2
29	3	3	4	2	2	4	3	3	4	4	2	3	4	2	3	4	2	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	2
30	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
31	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2
32	0	0	1	0	1	1	1	0	2	0	1	1	1	2	1	1	0	0	0	1	1	2	0	0	0	2	1	0
33	2	3	3	3	1	3	2	2	3	2	2	3	1	3	1	1	2	2	1	3	1	3	2	1	2	3	2	1
34	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3
35	2	1	1	0	0	0	2	2	1	2	1	0	0	2	1	1	0	1	2	1	2	1	0	0	2	1	1	2
36	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	1	1	1	2	3	2	2	3	3	2	2	1	3	3	1	1	2	3
37	2	1	1	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	2	1	1	3	1	2	3	1	3	2	3	3	3	2
38	2	2	1	1	0	2	2	2	2	2	0	2	1	0	0	1	2	0	0	2	2	0	1	1	1	0	1	1
39	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2
40	0	2	1	0	2	1	0	0	1	1	0	1	1	2	1	1	2	0	1	1	0	1	2	0	0	1	2	1
41	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	3	3	3	3	3	2	1	1	1	3	3	2	2	3
42	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2
43	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3
44	3	2	2	1	3	3	2	2	3	1	3	2	1	1	3	2	2	2	1	1	2	1	2	3	2	2	3	1
45	3	3	1	2	2	1	3	3	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	3	1	2	3	3	3	3	2	2	3
46	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2
47	3	2	2	3	4	3	2	4	2	2	3	4	2	4	4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	2	3	2	4
48	0	1	1	1	2	1	2	0	2	0	1	0	2	0	2	1	2	1	2	1	0	0	1	1	0	2	0	1
49	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1
50	2	2	0	2	1	0	2	1	1	2	2	1	2	1	0	1	0	2	0	2	0	2	0	1	2	2	1	0
51	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2
52	3	2	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	4	2
53	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
54	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
55	4	4	2	2	2	3	2	4	4	2	2	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	3	4	2
56	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1
57	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1
58	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2
59	3	2	2	2	4	3	3	4	2	2	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	4	3	4	3	2	4	2
60	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3

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

Yo, Dr. Wilbert Zegarra Salas, docente de la experiencia curricular de Asesoramiento y Elaboración de Tesis (AET); y revisor del trabajo académico titulado: **Estilo de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas.**

Del estudiante: **MAMANI VERA, Raynaldo**, he constatado por medio del uso de la herramienta TURNITIN lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 21%, verificable en el reporte de originalidad del programa TURNITIN, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Cusco, 01 de marzo del 2019



---

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

<sup>10</sup> **Estilo de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la red educativa El Descanso de la provincia de Canas.**

<sup>8</sup> **TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÈMICO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

Br. Mamani Vera, Raynaldo

**ASESOR:**

Dra. Wilbert Zegarra Salas

<sup>8</sup> **SECCIÓN:**

Resumen de coincidencias

21 %

<	>		
1	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	6 %	>
2	cybertesis.unmsm.edu...	2 %	>
3	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	2 %	>
4	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>
5	repositorio.ujcm.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>
6	www.scielo.cl Fuente de Internet	1 %	>
7	Entregado a Pontificia ... Trabajo del estudiante	1 %	>