

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL INICIAL DEL DISTRITO DE  
URUBAMBA**

**PRESENTADA POR:**

**JENNIE AMELVI VALVERDE CARDENAS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**TESIS**

**ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL INICIAL DEL DISTRITO DE  
URUBAMBA**



**PRESENTADA POR:**

**JENNIE AMELVI VALVERDE CARDENAS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

  
.....  
Dr. FRANCISCO CHARAJA CUTIPA

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
Dr. HEBER NEHEMIAS CHUI BETANCUR

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
M.Sc. ROGER MELENIO CALIZAYA CONDORI

ASESOR DE TESIS

  
.....  
Dr. LINO VILCA MAMANI

Puno, 27 de diciembre de 2018

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.

**TEMA:** Estilo de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba.

**LÍNEA:** Liderazgo, coordinación y toma de decisiones.

## DEDICATORIA

Con todo cariño y reconocimiento a:

Dedico este trabajo con mucho cariño a mi Madre y hermano Dr. Jesús David Bueno Cárdenas que desde el cielo me guían. Y a mis hermanos, María Mercedes Valverde Cárdenas, Marco Valverde Cárdenas quienes son mi pilar y ejemplo de vida a seguir mis logros, y a mi sobrina Daniela Valverde Loaiza quien es la inspiración de toda mi vida y familia. En especial dedico con mucho cariño a mi Aita Pedro Alzueta y hermana Idoia Alzueta Galartza, ya que son mis mayores propulsores para seguir con mis sueños y estudiados de mi Maestría en Educación.

## AGRADECIMIENTOS

Un profundo y sincero agradecimiento a:

- La Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y a sus autoridades que la conducen, por haber permitido a la interesada seguir estudios de Post Grado.
- A los Docentes de la Maestría en Educación, mención Administración de la Educación.
- A los Jurados del presente trabajo de Investigación: Dr. Francisco Charaja Cutipa, al Dr. Heber Chui Betancur, al M.Sc. Roger Melenio Calizaya Condori, al Dr. David Ruelas Vargas y a mi Asesor Dr. Lino Vilca Mamani.
- A los compañeros de la de la Maestría en Educación.
- A todas las personas y amigos por haber apoyado en varios aspectos la culminación de la Maestría y posterior obtención del Grado Académico.

**ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA	<b>Pág.</b> i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

**CAPÍTULO I****REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1 El estilo de liderazgo	3
1.1.1 Liderazgo autocrático	6
1.1.2 El líder democrático	8
1.1.3 Liderazgo liberal	10
1.2 Clima organizacional	11
1.2.1 Identidad institucional	16
1.2.2 Integración institucional	19
1.2.3 Motivación institucional	23
1.3 Liderazgo y clima organizacional	24
1.4 Definición de términos de uso frecuente	26
1.5 Antecedentes	26

**CAPÍTULO II****PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1 Descripción del problema	30
2.2 Enunciados del problema	31
2.2.1 Problema general	31
2.2.2 Problemas específicos	31
2.3 Justificación	31
2.4 Objetivos	32
2.4.1 Objetivo general	32
2.4.2 Objetivos específicos	33
	iii

2.5	Hipótesis	33
2.5.1	Hipótesis general	33
2.5.2	Hipótesis específicas	33
2.6	Sistema de variables	34
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>		
3.1	Lugar de estudio	35
3.2	Población y muestra	36
3.2.1	Población	36
3.2.2	Muestra	37
3.3	Método de investigación	37
3.4	Descripción de las técnicas e instrumentos por objetivos específicos	38
3.5	Plan de recolección de datos	38
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>		
4.1	Estilo de liderazgo de las directoras	41
4.2	El clima organizacional	47
4.3	Grado de correlación entre las dos variables	53
4.4	Discusión	56
	CONCLUSIONES	59
	RECOMENDACIONES	60
	BIBLIOGRAFÍA	61
	ANEXOS	65

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Población de docentes.	37
2. Escala de valores de la correlación de Pearson	39
3. Estilo de liderazgo de las directoras de las IEI del distrito de Urubamba - 2017.	41
4. Estilo de liderazgo autocrático de las directoras.	42
5. Estilo de liderazgo democrático de las directoras.	44
6. Estilo de liderazgo liberal de las directoras.	45
7. Clima organizacional de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba – 2017.	47
8. Identidad institucional de las docentes.	49
9. Integración institucional de las docentes.	50
10. Motivación institucional en las docentes.	51
11. Correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Estilo de liderazgo en las directoras.	41
2. Estilo de liderazgo autocrático.	43
3. Estilo de liderazgo democrático.	44
4. Estilo de liderazgo liberal.	46
5. Clima organizacional	47
6. Identidad institucional.	49
7. Integración institucional.	50
8. Motivación institucional.	52
9. Correlación entre estilo de liderazgo y clima organizacional.	54

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario sobre estilo de liderazgo	66
2. Cuestionario sobre clima organizacional	68
3. Matriz de Interpretación	70

## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito determinar el grado de correlación entre el estilo de liderazgo de las directoras y el clima organizacional existente en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba en el año 2017. La población de estudio estuvo constituida por 64 docentes distribuidas en 13 instituciones educativas. El método de investigación aplicado fue el descriptivo correlacional, el mismo que consistió en el análisis descriptivo de cada variable, por separado, y, luego, en la aplicación del modelo estadístico de Pearson para determinar el coeficiente de correlación, lo que dio lugar al análisis inferencial. La técnica de recojo de datos fue la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario consistente en 30 ítems relacionados con los indicadores de cada variable. Los resultados alcanzados establecen que el liderazgo predominante en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba es el estilo liberal, mientras que el clima organizacional predominante, según la percepción de las docentes, es el clima regular. Habiéndose obtenido como coeficiente de correlación el valor de  $r = 0,54$ , se concluye que entre las dos variables de investigación existe un grado de correlación moderado y de tipo directo, lo que significa que cuanto más liberal es el estilo, la tendencia respecto del clima es el nivel regular.

**Palabras clave:** clima organizacional, estilo, Institución educativa, liderazgo y nivel inicial.

## ABSTRACT

The purpose of the research was to determine the degree of correlation between the leadership style of the directors and the existing organizational climate in the initial level educational institutions of the District of Urubamba in the year 2017. The study population consisted of 64 teachers distributed in 13 educational institutions. The applied research method was the descriptive correlation, which consisted in the descriptive analysis of each variable, separately, and then, in the application of the Pearson statistical model to determine the correlation coefficient, which gave rise to the inferential analysis. The technique of data collection was the survey, with the instrument consisting of a questionnaire consisting of 30 items related to the indicators of each variable. The results obtained establish that the predominant leadership in the initial level educational institutions of the Urubamba District is the liberal style, while the predominant organizational climate, according to teachers' perception, is the regular climate. Having obtained as a correlation coefficient the value of  $r = 0.54$ , it is concluded that between the two research variables there is a moderate degree of correlation and direct type, which means that the more liberal the style is, the tendency with respect to the climate is the regular level.

**Keywords:** Educational institution, initial level, leadership, organizational climate and style.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un factor determinante para las actividades educativas y, sobre todo, para el logro de la calidad de la educación. Esta variable concurrente en la administración de una institución educativa, está relacionada con el liderazgo que ejercen sus autoridades. En la mayoría de las veces el director o la directora es inconsciente del estilo de liderazgo que ejerce y, por esta razón, pocas veces realiza una autorreflexión y se esfuerza por mejorar o corregirse. En la mayoría de los casos, los docentes y las docentes están abocados en su quehacer pedagógico, lo que les impide tomar conciencia del clima organizacional que predomina en su institución, así como acerca del estilo de liderazgo que caracteriza a la directora o director. Esta es una razón que justifica la realización de investigaciones referidas al liderazgo y el clima organizacional. En general, la administración de los recursos humanos siempre será importante en la medida en que de ellos depende la calidad de la educación.

En la investigación que ponemos a consideración de la Escuela de Posgrado se destaca la importancia de la covariación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional. Lo que sostenemos en el estudio es que un estilo determinado está directamente relacionado con el nivel de clima que predomina. De esta manera, si el estilo de la autoridad es adecuado, lo más probable es que el clima organizacional sea, también, adecuado, lo que es una condición indispensable para las actividades educativas que deben realizarse dentro de una visión compartida, cuyo resultado final debe ser la educación cada vez de mejor calidad para los niños y niñas.

En este sentido, el informe de investigación (tesis) está estructurado de acuerdo al perfil que establece la Escuela de Posgrado, empezando por el capítulo I de la revisión de literatura, donde se realiza una revisión sucinta de las teorías que existen acerca de las variables de estudio. El espacio disponible y las dificultades para acceder a todas las fuentes bibliográficas, condicionaron este capítulo solo a sus aspectos más representativos, como definiciones tipificaciones y caracterizaciones básicas. Además, en este capítulo se consideraron los antecedentes de investigación, habiéndose tomado solo aquellos que consideramos que eran relevantes para el estudio realizado.

En el capítulo II se desarrolló el planteamiento del problema, describiéndose de manera breve el problema y formulándose las interrogantes, los objetivos y las hipótesis. Entre las preguntas, los objetivos y las hipótesis existen coherencia estructural y semántica,

respondiendo de esta manera a la lógica de del método de la ciencia y a las recomendaciones de los jurados.

El capítulo III aborda el tema de los materiales y métodos. Se empieza con la descripción breve del lugar de estudio, se presenta la población de investigación y dejando constancia del porqué no se trabaja con una muestra representativa. La técnica de investigación, los instrumentos utilizados, planteados por objetivos específicos, así como el proceso de recojo de datos y la prueba de hipótesis, son los demás contenidos de este capítulo.

El informe termina con el capítulo IV, donde se presentan los resultados en forma de tablas y figuras, los que son analizados y discutidos de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación. Después de la discusión de datos se procede a plantear las conclusiones y alcanzar las recomendaciones.

En la parte final del informe se presenta la referencia bibliográfica y se anexan los modelos de los instrumentos de investigación utilizados para recoger los datos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 El estilo de liderazgo

Una persona puede demostrar su estilo de liderazgo de un grupo sin ser un mando, sin embargo, difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo; mientras el concepto mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia.

El tema de estilo de liderazgo no es algo propio de la actualidad, si no que ha sido ampliamente estudiado, en especial desde el campo de la psicología social con Lewin (1940) comienzan a trabajar sistemáticamente el tema relacionándolo con la psicología social y las relaciones interpersonales.

Existen diferentes definiciones del liderazgo, desde una perspectiva semántica el concepto de liderazgo, es definido por Real Academia de la Lengua Española (2001), el liderazgo como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Para Stodgill (2001) esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- a) En primer lugar, el liderazgo involucra a otras personas: los empleados o seguidores, quienes por voluntad propia aceptan las órdenes del líder, ayudan a definir la posición de éste y permiten que trascienda en el contexto laboral. Esto hace ver que, si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- b) En segundo lugar, el estilo de liderazgo entraña una distribución desigual del

poder entre los líderes y los miembros del grupo. Esto implica que, si bien los miembros del grupo carecen del poder que tiene el líder, es el grupo el que le da forma a este poder del líder, a través de las diferentes actividades y de distintas maneras al interior de la organización. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- c) En tercer lugar, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas que tiene el poder para influir en el comportamiento de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios en beneficio de la organización.
- d) Y, en cuarto lugar, es una combinación de los tres primeros, donde reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Esto implica que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, tendrá una gestión ineficaz. El liderazgo moral, se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información al respecto, a fin de que, al momento de responder a la propuesta del líder, puedan elegir con inteligencia.

Por otro lado, Chiavenato (2006), en cuanto a la definición de liderazgo, destaca lo siguiente: liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales.

Cabe señalar que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades de gestión administrativa, la definición de liderazgo expuesta hace una atinencia con respecto al valor de las habilidades comunicacionales del líder en las relaciones interpersonales, en pos de que la organización cumpla con sus metas. En tal sentido, los desafíos que deben de asumir las organizaciones en el mundo actual, están orientando a los líderes a asumir habilidades comunicacionales al interior de la organización, en pro de una adecuada gestión.

Sin embargo Vilar (2006), define al liderazgo como el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan cabo; este comportamiento lo consiguen motivándolos, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo;

haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses de la institución y finalmente, manifestando que expectativas altas de sus trabajos, lo cual eleva el nivel de confianza de ellos mismos.

De esta definición se puede inferir que Vilar enfoca el liderazgo desde la perspectiva transformacional, donde se involucra a los colaboradores a través de la identificación de roles y funciones, comprometiéndose y asumiendo responsabilidades delegadas, tornándose en líderes de su accionar laboral.

Así mismo James y Lindsey (2008) definen al liderazgo como la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.

El liderazgo, tal como define Ríos (1997), es un proceso mediante el cual una persona influye a las demás personas perteneciente a la organización con el fin lograr los objetivos previstos. En tal sentido, se plantea la necesidad de organización, lo que se encuentra en la naturaleza misma de la masa, quienes verán en la figura del líder la función necesaria. Para Lewin, según Ríos (1997) el líder está encargado de la conducción de los grupos, poniendo sobre sí mismo, la responsabilidad de que el grupo funcione en base a lo que se ha propuesto. De ahí que, en el caso de los grupos bajo la conducción de líderes autocráticos y liberales, los grupos, no consiguen, los objetivos propuestos. En el caso de los líderes democráticos, en donde éste está encargado de que los sujetos se incorporen al trabajo global, los grupos logran realizar lo que se han propuesto. Los líderes también tienen habilidades desarrolladas, como, por ejemplo:

- i. **Habilidad técnica.** Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.
- ii. **Habilidad humana.** Capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo.
- iii. **Habilidad conceptual.** Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias en los planes estratégicos a largo plazo.

Hoyle (2004) expone que existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo:

**Necesidad de logro:** es el impulso de obtener la excelencia, de lograr algo en relación

con una serie de estándares, esforzarse por tener éxito.

**Necesidad de poder:** es el deseo de tener un impacto y ejercer influencia sobre otros.

Necesidad de afiliación: es el deseo de relaciones interpersonales amistosas y estrechas, de ser del agrado y aceptado por los demás.

En tal sentido, la función del líder es lograr conciliar las necesidades personales con las de la organización.

Si un líder utiliza su poder para conseguir otra cosa que no es la meta, ejerce un mal liderazgo, un exceso de poder. El liderazgo siempre va desde arriba hacia abajo; en cambio, el poder suele ir de abajo hacia arriba.

Normalmente el director, el profesor y los Padres y Apoderados intentan entregar sus directrices a través del liderazgo que les confiere “el cargo”, acción que no siempre es bien recibida por el “subalterno” en virtud del compromiso que se debe adquirir para generar los trabajos esperados.

De esta manera Fiedler manifiesta que existen dos estilos de liderazgo, los cuales media a través de un cuestionario, así Robbins & Coulter (2005) afirma que, si el líder describía a la persona con la que menos le guste trabajar en términos favorables, su estilo sería descrito como “orientado a las relaciones”. En contraste si el líder veía al colega menos preferido en términos relativamente desfavorables, estaba orientado en la productividad y completar el trabajo; así, su estilo sería considerado como “orientado a las tareas”.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero siguiendo a Napier & Gershenfeld (2008) sobre la base de los estudios de Lewin, Lippit y White establecen que el estilo de liderazgo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la organización. Es así que las dimensiones establecidas son las siguientes: Líder autocrático, líder democrático y líder liberal.

### **1.1.1 Liderazgo autocrático**

Este estilo de liderazgo posee una imagen vinculada con demagogos, dictadores y procesos administrativos de coacción, sin embargo, también puede ser descrito como la persona que dirige, que permanece firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades de supervisión y la responsabilidad final de las decisiones.

En pocas palabras es alguien que tiene los atributos necesarios de liderazgo.

Este tipo de líder puede tornarse en explotador, caracterizado por el empleo sin escrúpulos del miedo y la amenaza; comunicaciones unilaterales de arriba abajo: exaltación de la dimensión normativa en el rol de dirección y comportamientos restrictivos, sin estímulos a las iniciativas de los demás miembros. Como también ser benevolente, que atempera el comportamiento anterior con el empleo de recompensas y comunicaciones bilaterales, aunque limitadas a la voluntad del director, y con decisiones desconcentradas en mínimo grado: la responsabilidad de la conducta organizativa no es interiorizada en los miembros, sino que radica en el control externo de la dirección. (Napier y Gershendfeld, 2008)

Al respecto, Ayoub (2010) indica que en la dimensión liderazgo autoritario o coercitivo, el líder da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan, se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo, pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad, esta clase de liderazgo no dirige, sino que manda. Este modo de liderar, según el autor señalado, demuestra ciertas características: En general son individuos de personalidad fuerte, dominante y agresiva. Toda actividad la realizan a su modo. No preguntan más allá del trabajo, y por tanto no comparte visión de futuro con sus equipos, lo que transforma a este líder en ajeno a las personas. Considera a sus subordinados más como empleados que como personas. En general no están preparados para dar oídos a los puntos de vista diferentes a los suyos. No genera un trabajo en equipo porque centraliza su poder. No le gusta ver que los empleados tengan mucha amistad los unos con los otros, porque esa cercanía puede poner en riesgo su autoridad. Tiene una actitud orientada hacia el trabajo y los negocios poniéndolos estos en primer lugar.

El estilo autoritario o coercitivo es el menos efectivo, en la mayoría de las situaciones. La verticalización de este estilo, no fomenta las nuevas ideas del equipo. Las personas se sienten vulneradas en su respeto y no son capaces de actuar por iniciativa propia, son meros ejecutores de una decisión que “llegó de arriba”, por lo tanto, no se dan cuenta que su desempeño depende de ellos mismo.

El equipo se transforma en un grupo de personas resentidas y por lo tanto resignadas, es decir, van a hacer sólo lo que les pidan, ni un centímetro más. Este estilo además hace que las personas sólo trabajen por el dinero. Sin embargo, este estilo, puede ayudar frente a la inercia del día a día de un empleado problemático, ya que el liderazgo autoritario o coercitivo romperá hábitos.

Con respecto a las características asumidas por los directores en instituciones educativas, Maxwell (2005) deja entender que el liderazgo es posible clasificarlo con base a la forma en que éste utiliza la autoridad. En este tipo de liderazgo el líder toma decisiones autoritarias, énfasis en el control del subalterno, su decisión es vertical. Así es que en lo referente al liderazgo autocrático muestra actitudes donde deciden por sí solos todas las actividades o tareas a realizar, es decir, ellos son quienes toman todas las decisiones, organizando y distribuyendo, incluso, las actividades, permaneciendo distantes al grupo de docentes, padres de familia y alumnos en su realización y evaluando de forma individualizada.

### **1.1.2 El líder democrático**

Es aquel que comparte decisiones con los demás, independientemente de las consecuencias, en su lenguaje existe la vinculación al nosotros como grupo, siendo las relaciones de colaboración antes que, de competencia, siendo la meta el fin principal.

Es así que los miembros de la organización, a través de los distintos grupos organizativos, formales o informales, participan regularmente en los procesos de elaboración de objetivos y toma de decisiones. No carece de autoridad este tipo de dirección, pero al apoyarse en otros ejerce su influencia por otros recursos no meramente disciplinarios. (Napier y Gershendfeld, 2008)

En referencia al liderazgo democrático, Hawkins (2011) refiere que este estilo parte del supuesto de que el líder, para ejercer su liderazgo, considera puntualmente los intereses, las opiniones y, el rango de autoridad del grupo, autoridad de la que el líder pasa a operar como representante.

Las características que distinguen a los líderes democráticos, según Hawkins (2011) son los siguientes:

- No dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo. En general se muestran tan preocupados por la manutención de la eficiencia del grupo como con relación al término de las tareas que están en ejecución.
- Encauza las distintas tendencias y opiniones, sin imponer las soluciones, sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo.
- Incentiva a los miembros de su grupo para que expresen sus ideas y sentimientos, para crear un clima con mayor creatividad y compromiso. Frente a los problemas, tratan de ayudar al grupo a eliminar la resistencia o a resolver los conflictos. Están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos.
- Permite que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando hayan demostrado su capacidad de hacerlo. Cree que sus subordinados mientras más comprometidos estén trabajarán en conjunto, permitiendo tener una mayor potencialidad.
- Tiene plena confianza en sus empleados, y ellos tienen plena confianza en su líder lo que provoca que se sientan muy identificados con la institución en la que trabajan.
- Promueve la comunicación en todos los niveles. Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro. Por lo tanto, este estilo de liderazgo da gran importancia a los consensos de grupo, lo que le ayuda a trabajar en equipo para la consecución y el logro de objetivos comunes.

Con respecto a las características asumidas por los directores en instituciones educativas, Maxwell (2005) señalan que quienes asumen un liderazgo democrático, planifican de acuerdo con los miembros del grupo, animando al grupo de docentes, padres de familia y estudiantes a discutir, decidir, programar y distribuir las actividades. Sugieren diversos procedimientos; participan como un miembro más y evalúan los resultados en función del grupo.

El director democrático, según Borja & Gabor (2007) asume las siguientes actitudes: Confía en la capacidad y buen juicio de los docentes, padres de familia y estudiantes. Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad.

Muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo.

Crea un fuerte sentido de solidaridad, Toma decisiones horizontales, maneja una administración compartida, estimula las buenas acciones de los subalternos.

El estilo de liderazgo democrático no siempre es el mejor. A veces hay excepciones y es necesario que los directores identifiquen cuándo deben utilizar un estilo diferente.

### **1.1.3 Liderazgo liberal**

Muchas veces ha sido visto como aquel que evade las responsabilidades, sin embargo, a diferencia de los otros tipos de direcciones que centran la responsabilidad de la conducta en el control externo de la dirección, este tipo la orienta hacia el autocontrol y la capacidad de autodirección de sus miembros. Aquí la dirección no tanto utiliza estímulos y recompensas para las acciones cuanto que implica de algún modo a los demás miembros en las decisiones; su actitud comprensiva y estimulante permite el flujo de comunicaciones en todas las direcciones y ciertas decisiones, no relevantes, están descentralizadas a distintos niveles (Napier y Gershendfeld, 2008).

Por otro lado, Rivera (2000) sostiene con respecto al líder concesivo-liberal o *laissez-faire*, que el llamado líder deja en manos de su equipo las funciones que él como líder debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control, y espera que lleven a cabo con éxito todas las labores encargadas.

En este tipo de liderazgo quienes integran el equipo u organización deben ser sujetos altamente calificados para que la actividad encomendada tenga éxito. Se puede definir como: aquel sujeto que delega a su equipo de trabajo o subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Es posible citar algunas características propias de esta clase de liderazgo: No se compromete con la determinación de metas y políticas. Da total libertad al grupo. No le interesa las discusiones, sólo le interesa que se sientan bien anímicamente. No estimula la productividad del grupo.

Con respecto a las características asumidas por los directores en instituciones educativas, Borja y Gabor (2007) señalan que quienes asumen un liderazgo liberal o Laissez – Faire se caracterizan por la falta de participación general, manteniéndose al margen lo más posible, dejando la iniciativa a los docentes, padres de familia y estudiantes, y sólo cuando se requiere su opinión, interviene para dar su consejo.

En este estilo de liderazgo el director según Borja y Gabor (2007) presenta: Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea. Procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Evade la responsabilidad por el resultado obtenido. Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones. Proporciona información sólo cuando se lo solicitan, delega autoridad a los trabajadores, delega funciones al personal subalterno, y brinda apoyo a los subalternos. Deja que el grupo se organice.

Estas son las dimensiones del liderazgo directivo, que se han empleado en diversos momentos, algunos con mayor o menor éxito que otros. Sin embargo, al analizar los estilos de liderazgo no es posible asegurar que existiese un estilo único ni ideal. Podrían producirse situaciones distintas que demandan distintos estilos para resolverla. En realidad, los líderes exitosos varían sus conductas y deberían estar preparados para modificar su estilo en función de las circunstancias.

## **1.2 Clima organizacional**

El estudio del clima organizacional y en relación con la formación de la persona, tiene vital importancia el reconocer al ser humano con toda su riqueza contradictoria y multidimensional, donde se valoran tanto los aspectos racionales como los físicos y los emocionales.

Para poder definir clima organizacional, se requiere separar estos dos vocablos. Para James (1996) una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Además, agregan que

el primer paso crucial para organizar, es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

Por otro lado, García & Medina (2008) manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados: como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propia- mente dicha.

Se utiliza el término organización escolar, también, para señalar la estructura formal del sistema educativo de un país. Desde un punto de vista cultural-institucional, se emplea el término como ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como microsistema social, de orden a lograr de educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y término de la acción organizadora. En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de “grupos” o “roles” de una institución.

En relación al clima, Etkin (2007) dice que utilizar el concepto de clima tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social. Asimismo, manifiesta que el clima, en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo.

Es una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.

Finalmente, Etkin (2007) afirma que el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización.

Por ejemplo, una estructura democrática favorece (no determina) un ambiente en donde

es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable.

Basado en lo expuesto, es posible establecer la definición de clima organizacional. Chiang (2010) manifiesta que la definición de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales. Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales. Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes. Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

Basado en ello, Chiang (2010) presenta una serie de definiciones elaboradas por diferentes estudiosos sobre clima organizacional:

Es un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno.

Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional

Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima con un concepto ecológico.

En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado a través de comportamientos y actitudes.

Acero (2003) conceptualiza el clima organizacional como: La percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias

e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos.

En tal sentido, Acero, define el clima como un proceso interactivo, entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en relación a la organización, determinando las dimensiones de este expresando en forma objetiva la forma como se presenta situacionalmente el proceso organizacional, en este caso aplicado al ámbito educativo.

Rodríguez (2004) menciona los diferentes enfoques catalogando desde tres perspectivas el clima organizacional. Estas perspectivas son las siguientes:

- **Perspectiva objetiva o realista:** El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.
- **Perspectiva fenomenológica o subjetiva:** Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización.
- **Perspectiva interaccionista:** vinculada a las relaciones interpersonales e interambientales, por lo que se considera que el clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Se intenta, por tanto, reconciliar la perspectiva subjetiva u objetiva, pues según los autores que siguen esta perspectiva, las perspectivas del clima no se deben solo a las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en ésta.

Para Alcocer (2003) el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Según

este mismo autor, las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características. En tal sentido, es posible asumir que el clima organizacional, como sostiene este autor, tenga las siguientes características:

- El clima se circunscribe al ambiente laboral.
- Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima repercute en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las organizaciones, así como a nivel intraorganizacional como suceden en muchas organizaciones nacionales e internacionales.

El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, tal como sostienen Litwin & Stinger (1998), conforman un sistema interdependiente y dinámico. En este proceso interactivo, si bien las características expuestas tipifican el clima en una organización, son los elementos quienes cumplen un rol importante. Estos elementos, según los autores señalados, son los siguientes:

- **Estructura:** Representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuados en el desarrollo laboral.
- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización con respecto a la autonomía en la toma de decisiones en acciones referidas a su trabajo. Es el sentimiento personal de ser el propio jefe en el trabajo.
- **Recompensa:** Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que las organizaciones tienen sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, de los diferentes niveles jerárquicos interactuantes, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se presenten.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización. Berrocal (2007) plantea la existencia de la influencia del estado afectivo, circunscrito al clima organizacional en las actitudes de los colaboradores, las mismas que son medibles en forma objetiva.

Para ello realizó un análisis de las dimensiones y de los ítems de la escala de clima organizacional de Acero (2003) y los condensó en tres dimensiones: identidad institucional, integración institucional y motivación institucional, los mismos que se detallarán a continuación.

### 1.2.1 Identidad institucional

El fortalecimiento del sentido de pertenencia en instituciones educativas, de parte de los docentes, padres de familia y estudiantes, constituye un punto de partida para la formación de la identidad institucional. A través del reconocimiento de los miembros de la comunidad educativa con la institución se puede lograr la identificación con la misma, así como lograr actuaciones y prácticas que reflejen la identidad institucional.

El ser humano por su inminente naturaleza social, requiere establecer relaciones e interactuar con otros individuos, de ahí que la comunicación resulta un fenómeno orientado a satisfacer la necesidad de intercambiar su pensamiento, a través de los signos y símbolos representados de diversas formas. Sin embargo, las personas,

por su inminente afán de relacionarse con los demás, se ven en la necesidad de comunicarse y transmitir de una forma clara y concisa sus ideas.

Cabe destacar que la comunicación se articula con otros elementos dentro de la organización que permite reflejar los objetivos, misión y visión de la institución educativa para sus usuarios, para así representar la identidad del colectivo escolar, A través de la identidad institucional se construyen y se abordan tres conceptos que permite abordar el tema desde la individual a lo grupal y colectivo

Partiendo de lo individual, Márquez (2007) señala que el sentimiento de identidad es el conocimiento de la persona de ser una entidad separada y distinta de las otras. Es decir, se reconoce a la persona como única y distinta a los demás, involucrando el repertorio y el bagaje que el mismo trae del proceso socio-histórico en el cual se desenvuelve.

El individuo se reconoce desde el yo, como el conjunto de procesos psicológicos, mientras el self indica las formas en que el individuo reacciona ante sí mismo. El individuo parte de la necesidad de relacionarse con los otros, es decir desde la mismidad a la otredad, para eso la personalidad interna como la externa debe ser definida para relacionarse con el colectivo, y donde lo grupal parte de la identificación y los significados, que cada individuo lo interpreta.

Es decir, el individuo para sentirse parte de algo, debe comenzar por reconocerse para luego integrarse a un colectivo y luego interactuar con un grupo. Es importante para de definición de la identidad institucional, ver cómo los seres humanos se sienten parte de entorno, pero que ese entorno lleva consigo una identidad internalizada que se ve reflejada en la actuación y comportamiento de los miembros de ese entorno.

Desde la perspectiva organizacional educativa conceptualizar la identidad institucional, según Martini (2009), implica concebirla como “el conjunto de repertorios culturales compartidos por la comunidad educativa, a partir de los cuales se definen a sí mismo, orientan sus acciones u otorgan sentido a sus prácticas cotidianas” (p. 13).

La identidad dentro de un contexto escolar debe integrar las costumbres, la cultura, los valores, la misión, la visión, los signos y símbolos y sobre todo el compromiso

que engloba a la comunidad educativa. Entendida así, Martini (2009) refiere que “la identidad escolar, no resulta del simple hecho de ser miembro de la comunidad educativa, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la institución” (p.56).

Luego entonces, el sentido de pertenecía que significa conocer y reconocer aquello que identifica a la institución y actuar conforme a los lineamientos establecidos por ésta, surge y se desarrolla en la interacción cotidiana de los miembros de la comunidad entre sí.

La identidad institucional, se manifiesta en dos niveles: el simbólico y la conciencia. El primero está constituido, por los símbolos institucionales, imagen organizacional, los elementos que comprende la indumentaria académica que distingue a la institución de otras casas de estudio, cultura, valores, el himno de la institución, el lema, entre otros símbolos y el segundo nivel la conciencia que consiste en la internacionalización tanto del significado de los símbolos como de los fines y compromisos sociales de la institución con la sociedad; integrando a los diferentes miembros a la práctica de la participación democrática.

Las entidades educativas pasaron de ser consideradas no sólo lugar de conocimiento de los integrantes que participan en ellas, sino que se convierten en entes emisores de identidad.

Por otro lado, la comunicación institucional educativa se ha transformado en la clave, la llave que abre las puertas de la organización a sociedades complejas y cambiantes. Por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial, pues la comunicación es esencial en la organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación de los distintos miembros de la comunidad educativa en la consecución de los objetivos organizacionales.

Un aspecto esencial, indica Martini (2009), en el proceso de identidad en la organización educativa, proviene de “la integración entre comunicación y gerencia. Dentro de las organizaciones es una respuesta frente a la creciente

complejidad que han querido éstas en el mundo contemporáneo” (p.56).

En la actualidad se reconoce que las organizaciones educativas públicas, tienen una finalidad y objetivos de supervivencia; que enfrentan ciclos de vida y problemas de crecimiento. De igual forma, poseen un carácter y una personalidad por lo cual se les considera micro sociedades, con procesos de socialización, normas e historias, es decir, tienen una identidad.

El desarrollo de esta identidad, propia y única, para cada organización, se estructura sobre los objetivos y metas que cada una establece para su funcionamiento. Al tiempo, persigue la adhesión del personal a la cultura organizacional de la institución, Fortalecer la identidad hace coherente la función de la institución, extiende la credibilidad en la misma, producto de la gestión de los intangibles, creando así valor agregado para la institución educativa que sirve tanto para mejorar la relación con los miembros de la comunidad educativa, con otras organizaciones públicas y privadas, así como con los ciudadanos y con la opinión pública en general.

En síntesis, Berrocal (2007) establece que la identificación institucional, es el grado de pertenencia y orgullo derivado de la vinculación con la organización. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Para el efecto, es posible medirlas a través de indicadores como conocimiento de los objetivos institucionales, conocimiento de la visión y misión institucional, dándoles un valor personal.

### **1.2.2 Integración institucional**

Según Martini (2006) la integración institucional, está vinculada al concepto de participación educativa. Los roles y niveles de participación de los diversos actores educativos en la escuela es algo complejo, ya que hay algunos que abogan por una participación restringida, de acuerdo al rol que se cumpla, mientras otros plantean una participación radical y sustantiva.

Algunos autores de la vertiente de la pedagogía crítica, como Apple (2007), abogan por una participación mucho más igualitaria en el contexto de escuelas democráticas, ya que la democracia alcanza a todas las personas, incluidos los jóvenes. Las personas comprometidas con la creación de escuelas democráticas

también comprenden que crearlas compromete más que la propia educación de los jóvenes. Las escuelas democráticas están pensadas para ser lugares democráticos, de manera que la idea de democracia también alcanza a los numerosos roles que los adultos desempeñan en las escuelas. Esto significa que los educadores profesionales, igual que los padres, los activistas de la comunidad y otros ciudadanos tienen derecho a una participación plenamente informada y crítica en la creación de las políticas y los programas escolares para sí mismos y los jóvenes.

Otros, como Gento (2008), señala que la participación y la intervención deben estar en proporción con el nivel de responsabilidad que estén dispuestos a asumir los diversos agentes educativos y los miembros de la comunidad. Sólo el nivel de participación y de intervención de los diferentes miembros de la comunidad educativa, sentará las bases para una adecuada integración institucional.

En relación a la integración institucional, Gento (2008) describe diversos niveles de comunicación, elemento base para el conocimiento de la realidad educativa, donde los diferentes miembros de la comunidad educativa, tienen la responsabilidad de conocer:

- **Información:** se transmite, simplemente, una decisión tomada por la autoridad correspondiente para que los afectados la ejecuten.
- **Consulta:** se pide opinión a los afectados, si bien la decisión la toma en cualquier caso la autoridad pertinente.
- **Elaboración de propuestas:** Los afectados pueden aquí ofrecer opciones y argumentar a favor o en contra, pero la autoridad decide en todo caso aprobando o modificando propuestas, o asumiendo otras diferentes.
- **Delegación:** se otorga una delegación de atribuciones de un ámbito determinado con responsabilidad última del delegante.
- **Codecisión,** se produce la decisión en común, tras la participación de los afectados.
- **Cogestión:** la participación de los implicados se produce en la toma de decisiones y en la puesta en práctica de las mismas.

- **Autogestión:** la decisión, en este caso, corresponde a quienes han de poner en práctica dicha decisión, a cuyo efecto actúan con total autonomía.

Obviamente los tres primeros niveles son básicos y no conllevan ningún poder de decisión respecto de lo determinado por la autoridad, a lo más el derecho a ser informado y a tener voz e iniciativa respecto a las propuestas, más no la posibilidad de llevarlas a cabo tal como fueron concebidas por sus elaboradores. Los últimos tres si comportan una cierta transferencia del poder decisorio y una autonomía real, aunque gradual respecto de la autoridad, lo que le da un carácter democratizador bastante profundo respecto a la gestión escolar y a todos sus actores.

Flamey (2009) considera que para que exista una adecuada integración institucional, es necesario establecer niveles de participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa en la institución. Según este autor, los niveles son los siguientes:

- **Informativo**, constituye el nivel mínimo de participación y se refiere a la disposición, por parte de la escuela, de información clara y precisa sobre el sentido de la educación para cada uno de los actores y estamentos del sistema; acerca del Proyecto Educativo Institucional (PEI), planes y programas en ejecución; derechos y deberes de cada uno de los actores del sistema; mecanismos formales e informales para la comunicación y coordinación entre los actores; reglas, normativas y mecanismos de control; proceso educativo y de aprendizaje del alumnado, entre otros.
- **Colaborativo**, constituye el nivel más común de participación para la integración y se refiere a la cooperación de los miembros de la comunidad en actividades tales como: actos o eventos escolares; ayuda en la reparación de infra-estructura, equipamiento escolar y material didáctico; apoyo y mediación pedagógica para la adquisición de nuevos conocimientos y valores en el hogar y eventualmente a nivel del aula; ayuda en la gestión administrativa (recaudación de fondos para inversión, etc.).
- **Consultivo**, para este nivel se requiere la implementación, por la escuela

de instancias de consulta sobre diversos temas. Hay que diferenciar instancias donde la escuela no está obligada a ejecutar las decisiones sugeridas y otras donde éstas se incorporan al proceso mayor de toma decisiones de la escuela. Es importante, además, que estos mecanismos se constituyan sobre la base de opciones abiertas, evitando alternativas predefinidas por las instancias de mayor poder en la escuela.

- **Toma de decisiones en relación a objetivos, acciones y recursos**, en un primer subnivel consiste en incorporar, con derecho a voz y voto, a uno o más representantes del estamento en las instancias máximas de toma de decisiones de la escuela: mesas de negociación, consejos o comisiones (Consejos Directivos, de Profesores, Equipos de Gestión Escolar, Consejo escolar, etc.).

En un subnivel mayor se permite a las autoridades escolares, asumir responsabilidades o cargos a nivel de la gestión administrativa o pedagógica de la escuela (programas o proyectos innovadores, etc.).

Es preciso considerar la condición de que los docentes y padres, madres y apoderados puedan plantearse en forma informada y propositiva, superando el nivel de la mera demanda.

El control de eficacia es un nivel que otorga a los directores, docentes, padres, madres y apoderados/as un rol de supervisor del cumplimiento del proyecto educativo y de la gestión de la institución educativa. Requiere de la existencia de los niveles anteriores y de la superación de la percepción, por parte de profesores y directivos, de los apoderados como una “amenaza” para pasar a considerarlos como interlocutores válidos y con derecho a aportar desde su mirada opiniones, sugerencias y acciones para contribuir al mejoramiento de la escuela.

Este enfoque tiene como punto de partida la afirmación de que el desarrollo sustentable de la integración institucional, depende “del desarrollo de las capacidades de las personas de tomar control, en tanto individuos y en tanto grupos, sobre su propio destino”. (Reca & Ávila, 2008)

En función a lo expuesto, Berrocal (2007) refiere que la integración institucional, sería el grado en que los colaboradores se ayudan entre sí, considerando que las

relaciones son respetuosas y consideradas, además del grado en que se perciben en el medio interno la cooperación, responsabilidad y respeto. Ello puede ser medible a través de indicadores como comunicación asertiva y oportuna percepción del trabajo en equipo. Dentro de todo esto, reviste mucha importancia la comunicación institucional en todos los sentidos y aspectos, lo que debe ser promovido por parte de la autoridad respectiva a través del liderazgo contextual.

### 1.2.3 Motivación institucional

Hablar de motivación, implica partir de la teoría denominada jerarquía de necesidades Maslow (1991) referida por Córdova (2007) quien desarrolló como fuente de generación de determinados comportamientos. Estas necesidades son las siguientes:

- **Necesidades fisiológicas:** Estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño.
- **Necesidades de seguridad:** Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
- **Necesidades de asociación o aceptación:** En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
- **Necesidades de estimación:** De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto la propia como de los demás.
- **Necesidades de autorrealización:** Maslow consideró a esta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Herzberg (2003) reformula la teoría de Maslow, considerándola en dos tipos de factores, acondicionándolo al ámbito laboral, los mismos que actúan de manera diferente en la motivación de los trabajadores.

El primer grupo se denomina de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo los cuales son políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Estos factores se identifican usualmente con los niveles fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia propuestos por Maslow. En el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores) relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral.

En relación a la motivación institucional, Berrocal (2007) indica que es el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización, así como la medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la gerencia; a su vez implica el grado en que los líderes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores, percibiendo los colaboradores en la organización claras posibilidades de desarrollo, estimando sobre los criterios de conservación o despido. Además, implica la percepción de los colaboradores en relación con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Finalmente, es la percepción de la equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Evaluándose esta dimensión a través de aspectos como compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral.

Estas dimensiones son las que se evaluarán en el estudio, con el objeto de medir el clima organizacional en un contexto organizacional educativo.

### **1.3 Liderazgo y clima organizacional**

Chiang (2010) manifiesta que, en el campo de la investigación, el clima organizacional y el liderazgo están implícitamente entrelazados. Esta relación conceptual ha sido reconocida por investigadores quienes han resaltado el papel del liderazgo en la determinación del clima. Los investigadores de liderazgo también han reconocido el clima como un importante factor situacional en los procesos de liderazgo. Sin embargo, a pesar del reconocimiento de esta relación conceptual, ha sido escasa la atención dedicada a la investigación sobre esta relación.

Pese a ello, en la literatura especializada, Umaña (2007) señala que funcionalmente “es

posible relacionar estas variables estableciendo una serie de aspectos vinculantes, relacionándolo al marco educativo”. (p.4).

Uno de ellos, según Umaña (2007) es el impacto del entorno, donde se vislumbra la relación que existe entre las autoridades superiores de la organización y líderes de la unidad. Un segundo aspecto en considerar en este rubro es la “química” que se da entre el director y sus pares (otros directores de dependencia de rango similar). Un tercer aspecto fundamental es determinar la satisfacción que se percibe, de parte del personal, respecto de los servicios que prestan de las oficinas de la gestión del personal.

Otro aspecto, según Umaña (2007), es el estilo gerencia, donde se percibe el conocimiento técnico del superior jerárquico, grado en que establece metas, si retroalimenta a los colaboradores, si es justo en la asignación de las cargas de trabajo y el valor que le da a la promoción y el desarrollo de las personas. Así menciona:

Es importante también determinar cómo se comporta en lo que atañe a la comunicación eficaz, delegación adecuada, orientación hacia el trabajo en equipo, así como el estilo que utiliza para motivar al personal y su grado de inteligencia emocional para abordar situaciones conflictivas.

Un tercer aspecto, según Umaña (2007), es las características del trabajo, si bien es cierto que las actitudes de las personas influyen en su disposición hacia el trabajo, el perfil de los puestos también afecta el grado de satisfacción de quienes lo ocupan. Por lo tanto, Umaña (2007) en esta dimensión, afirma: debe considerarse, por lo menos, la importancia, la variedad, la dificultad, la identidad y el significado de la actividad que se lleva a cabo, para ello el liderazgo ejercido debe promover un clima adecuado, satisfaciendo las necesidades de los docentes como colaboradores.

Y finalmente, como cuarto aspecto, menciona Umaña (2007), se tiene el ambiente físico, para la existencia de un clima adecuado es importante conocer las condiciones físicas de la organización, como iluminación, ruido, temperatura y dimensiones de las oficinas.

En este aspecto, Umaña (2007), afirma que “la adecuada capacidad de planificación, organización, ejecución y evaluación de parte del director, concertado con un trabajo logístico permanente, permitirá poseer ambientes adecuados para el proceso de atención educativa de calidad”.

Como es posible observar, este conjunto de aspectos, deben ser conocidos y trabajados por el director de las instituciones educativas como líder, en el ejercicio direccional, para que los docentes perciban un ambiente y clima organizacional satisfactorio.

#### 1.4 Definición de términos de uso frecuente

- **Administración:** Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de una organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.
- **Organización:** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.
- **Visión:** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.
- **Toma de Decisiones:** Es una parte fundamental de las actividades del gerente. Describe el proceso en virtud del cual en un curso de acción se selecciona como la manera de sortear un problema concreto. Es tomar una determinación de varias alternativas que se estudian o se presentan.
- **Clima organizacional:** Se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc., que varía de una percepción a otra.
- **Liderazgo:** El liderazgo es como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales.

#### 1.5 Antecedentes

Se ha considerado como antecedente de estudio a los trabajos que a continuación se mencionan:

Rodríguez & Castro (2005) en su investigación sobre el grado de importancia que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral, de 240 docentes de mexicanos,

aplicando un instrumento de recolección de datos consistente en un cuestionario de encuesta a una investigación de diseño correlacional, llegan a las siguientes conclusiones: que entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, existe un grado de correlación alta cuyo coeficiente de correlación es de 0,7969, con la que fundamenta sus resultados.

Chiang, Nuñez, & Huerta (2007) realizaron un estudio que tuvo como objetivo general establecer la relación existente entre el clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de informática de las universidades de Chile, cuyos resultados fueron: el grado de correlación entre el clima organizacional y satisfacción en el trabajo es de 0.874, considerada por los autores como un grado de correlación muy alto, ellos manifiestan que se debe tener la relevancia de lograr el bienestar personal, para cumplir bien lo que se espera de un profesor universitario, es importante dejar constancia de la necesidad de satisfacción en los profesores tratando precisamente en el aspecto de la calidad; luego en el aspecto de satisfacción laboral de los profesores reviste singular importancia que desde el ámbito de la gestión de los grupos de trabajo no se debe de desatender, la satisfacción laboral se puede medir y relacionar con el clima organizacional y con ello establecer estrategias para mejorar si es necesario.

Chamorro (2005) realizó un estudio que tuvo por objeto determinar los factores determinantes del estilo de liderazgo del director o directora que fue sustentada en la Universidad Complutense de Madrid para obtener el grado de magíster en educación La investigación constituye un aporte e intenta abrir la discusión del vacío teórico en el ámbito educativo, toda vez que los factores están asociados que la definición de los diversos estilos contribuirán a la potenciación de los procesos de liderazgo que se desarrollan en el interior de la escuela. Los resultados del estudio determinaron que: El liderazgo ha demostrado que la eficacia de la escuela está relacionada con un fuerte liderazgo del director/a. El liderazgo es siempre activo en cuanto a que el director y el sistema escolar comparten un visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Asimismo, los directores líderes crean unas expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos que suponen un reto, y les motiva a trabajar más por reforzar una imagen de la escuela que cada vez va haciendo más suya.

Contreras (2005) realizó un estudio con el objeto de analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, desde la base de las

relaciones de poder que se desarrollan en la institución educativa. Se aplicó un test de liderazgo a docentes y alumnos, conformando una muestra de 68 participantes. Concluye el estudio con la existencia de una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia y con algunos alumnos y docentes. Como contraposición a esta situación surge la demanda de una dirección que demuestre ser una líder amiga de todos.

Serrano & Portalanza (2014) realizaron estudios acerca de la influencia del liderazgo en el clima organizacional. Realizan un análisis teórico de la importancia del liderazgo y sus repercusiones en el clima de las organizaciones, sean lucrativas o de servicios. Al final concluyen, entre varias conclusiones, que el desempeño excelente de un trabajador se puede lograr con una buena motivación, la misma que depende de un clima organizacional favorable, lo que a su vez depende de un buen liderazgo.

Chaparro (2017) realizó un estudio acerca del liderazgo y clima institucional en la Institución educativa “Fe y Alegría N° 252 del distrito de San Juna de Lurigancho. estudió el clima institucional y el liderazgo en la gestión. El propósito del estudio fue determinar el grado de relación existente entre las dos variables. Como población de estudio se consideró a 11 profesores, de los cuales se tomó una muestra probabilística de 86 profesores. Como técnica de investigación se utilizó la encuesta y como instrumentos el cuestionario. Después de aplicarse el modelo estadístico de Pearson, se obtiene un coeficiente de  $r = 0,755$ , lo que significa que el grado de correlación es alto y de tipo directo, probándose como cierta la hipótesis planteada.

Bardales, Coveñas, & Miguel (2016) presentó la tesis titulada: “Influencia del liderazgo en el clima laboral del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América de la ciudad de Trujillo. El propósito del estudio fue determinar si el liderazgo influye significativamente en el clima laboral en el instituto señalado. Se trabajo con todo el personal del instituto conformado por 15 docentes. Las técnicas de investigación utilizadas fueron la encuesta y el análisis documental, siendo sus instrumentos el cuestionario y la ficha de resumen. Como conclusión principal, respecto del objetivo general, se sostiene que existe relación significativa entre el liderazgo y el clima laboral dentro del Instituto Pedagógico privado américa de la ciudad de Trujillo. De esta manera se establece la existencia de la influencia significativa.

Morales (2008) realizó un estudio sobre liderazgo y desempeño docente en una muestra

de 236 docentes y 525 alumnos de 4 instituciones públicas del Callao y tuvo como principal objetivo analizar la correlación entre las variables propuestas, determinando una correlación positiva moderada. Entre los principales resultados se encontró la relación positiva entre el liderazgo y desempeño docente. Otra conclusión importante es que la metodología en el liderazgo de los directores, se relaciona moderadamente con el desempeño participativo.

Orellana (2008) estudió el clima organizacional y el desempeño docente. El estudio fue realizado empleando la escala de clima organizacional. Las conclusiones señalan que existen diferencias significativas en la percepción del clima organizacional, revisando que la muestra de 80 docentes correspondientes a la Universidad Alas Peruanas percibe en una frecuencia de 69.8% un buen clima organizacional ante un 40.2% de docentes de la Universidad Nacional Federico Villarreal, quienes perciben clima adecuado. Cabe precisar que no se encontró diferencia significativa en relación a la percepción del clima organizacional según la condición docente entre contratados y nombrados.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Descripción del problema

Para concebir la dirección de una Institución Educativa como un sistema, como un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados es de vital importancia poner en práctica el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados, de manera que pueda garantizar una visión común de lo que significa ser un líder de una Institución Educativa que están en pleno desarrollo de la competitividad en un mundo globalizado, para ello, es indispensable contar con una planificación estratégica de las actividades que se desarrollarán durante el año escolar.

Así mismo, el liderazgo que ponen en práctica las directoras de las instituciones educativas del distrito de Urubamba no se basa en roles que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje de los niños y niñas; así mismo dicho liderazgo no está enfocado en el apoyo a la evaluación y el acompañamiento al trabajo de los docentes que busque garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes; es decir las directoras no practican el liderazgo pedagógico.

Entendiéndose que todas las instituciones educativas, son organizaciones sociales con objetivos propios, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes funciones de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión institucional y cuentan con directivos líderes cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado; para cumplir esta concepción teórica, las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba,

tendrían que desarrollar habilidades de gestión de cambio y toma de decisiones oportunas, lo que no se observa en la actualidad.

Por otra parte, en la constante práctica pedagógica, se observa que en las Instituciones Educativas de nivel inicial de gestión estatal del distrito de Urubamba, existen indicadores de un clima organizacional negativa que generan problemas en el desempeño de los docentes y por consiguiente incrementan la insatisfacción laboral debido a diferentes estilos de liderazgo que demuestran los directivos de dichas instituciones educativas evidenciados en la existencia de grupos de docentes organizados y discrepantes con las que cada uno de los docentes y directivos se sienten identificados ya sea por principios ideológicos políticos o intereses personales cuya consecuencia es el bajo nivel de aprendizaje de los niños y niñas; por lo que es necesario realizar un estudio para poder determinar la correlación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional, ya que los resultados nos permitirán sugerir y darle su debida importancia en la toma de decisiones sobre el caso, es por ello que en esta oportunidad se pretende realizar este trabajo de investigación denominada estilo de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba en el año 2017.

## **2.2 Enunciados del problema**

### **2.2.1 Problema general**

¿Cuál es el grado de correlación existente entre el estilo de liderazgo de las directoras y el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba en el año 2017?

### **2.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante de las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba?
- b) ¿En qué escala de valoración se ubica el clima organizacional, según la percepción de las docentes, en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba?

## **2.3 Justificación**

El presente trabajo de investigación, se justifica por las siguientes razones:

**Importancia:** Identificar el clima organizacional de una institución educativa es un tema de gran importancia para la comunidad educativa, puesto que ello influye directamente en el logro de los objetivos educativos. En este sentido se reconoce que el ambiente en el cual se desarrollan los niños y las niñas debe ser apropiado para brindarle la posibilidad de tener experiencias significativas que lo lleven a un adecuado proceso de formación.

Metodológicamente abordar el clima organizacional en las instituciones educativas, involucra aspectos tales como las relaciones interpersonales, características del ambiente de trabajo, remuneración económica y procesos de enseñanza aprendizaje. Si estos factores son manejados de forma adecuada posibilita una mejor interrelación entre directivos, profesores y alumnos lo cual redundará en beneficio no solo para los estudiantes sino para toda la comunidad educativa. De esta manera se puede decir que el clima organizacional influye directamente en las instituciones educativas.

Se establece la justificación práctica en el sentido de que el estilo de liderazgo como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo vive en su trabajo, es uno de los factores de la calidad de gestión educativa que ha captado mayor interés. El liderazgo es un indicador significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

Finalmente, la justificación como utilidad es que este tipo de estudio destaca las fortalezas de las instituciones educativas de acuerdo a las percepciones de los docentes que laboran en la institución. Así mismo, las debilidades, dentro de las cuales se pueden manifestar, la incapacidad que presenta la institución para reconocer algunos aspectos relevantes, como la capacitación, el reconocimiento a los docentes, desarrollo humano e institucional, entre otras, cuyos resultados obtenidos permitirán a las futuras investigaciones abordar el tema para plantear alternativas de solución en mejora de la calidad de servicio educativo en el distrito de Urubamba.

## 2.4 Objetivos

### 2.4.1 Objetivo general

Determinar el grado de correlación entre el estilo de liderazgo de las directoras y el clima organizacional existente en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Uru- bamba en el año 2017.

### **2.4.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar el estilo de liderazgo predominante de las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba.
- b) Establecer la escala de valoración en la que se ubica el clima organizacional, según la percepción de las docentes, en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba.

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis general**

Existe un moderado grado de correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba en el año 2017.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- a) El estilo de liderazgo predominante es el liberal en las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba.
- b) El clima organizacional que predomina es regular, según la percepción de las docentes, en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba.

2.6 Sistema de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
1. Estilo de liderazgo	1.1. Autocrático	Toma de decisiones individuales Control al subalterno Dirección vertical	1) Nunca 2) A veces 3) Casi siempre 4) Siempre
	1.2. Democrático	Toma de decisiones horizontales Administración compartida Estímulo a los subalternos	
	1.3. Liberal	Delegación de autoridad Delegación de funciones Apoyo a los subalternos	
2. Clima organizacional	2.1. Identidad institucional	Conoce los objetivos institucionales Conoce la misión y visión institucional Valora su institución.	1) Nunca 2) A veces 3) Casi siempre 4) Siempre
	2.2. Integración Institucional	Comunicación asertiva Trabajo en equipo Coordinación mutua	
	2.3. Motivación institucional	Compensación Reconocimiento Satisfacción laboral	

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

La investigación se realizó en el distrito de Urubamba, provincia del mismo nombre, departamento de Cusco. En ese distrito funcionan 13 instituciones educativas de nivel inicial. El detalle geopolítico del lugar de estudio es el siguiente:

Ciudad :	Urubamba
Distrito :	Urubamba
Provincia :	Urubamba
Departamento :	Cusco

Presenta la siguiente ubicación

Coordenada UTM Norte :	De 8'524,000 a 8'540,000 m.
Coordenada UTM Este :	De 808,000 a 820,000 m.
Altitud :	2850 m.s.n.m.

Sin embargo, las cumbres del Pumahuanca y Chicón donde nacen las quebradas del mismo nombre pasan los 5000 m.s.n.m. El área de estudio abarca la quebrada Chicón, Pumahuanca, la zona urbana de Urubamba y alrededores, considerados como probable zona de expansión urbanística de la ciudad de Urubamba.

El acceso a la ciudad de Urubamba, se realiza mediante la carretera principal asfaltada Cusco – Pisac – Calca - Urubamba; con un recorrido aproximado de 65 Km. y un tiempo

aproximado de viaje en camioneta de una hora 15 minutos. También se puede acceder, mediante la carretera principal asfaltada Cusco-Chincho-Urubamba; con un recorrido aproximado de 60 Km y un tiempo de viaje de 1 hora. El acceso a los diferentes barrios, urbanizaciones, asociaciones, áreas de expansión urbana, etc., que conforman la ciudad de Urubamba y alrededores, son mediante calles, avenidas, vías asfaltadas y caminos de herraduras. El área de estudio, está marcado por dos estaciones: una de estiaje entre los meses de mayo y noviembre, y otra pluviosa entre los meses de diciembre a abril.

Según la clasificación de Pulgar Vidal (1987), la ciudad de Urubamba y alrededores pertenecen principalmente a la región quechua y las partes altas de la región Suni y Puna. En la región quechua (2300 y 3500 m.s.n.m.), el clima dominante es templado, con notable diferencia de temperatura entre el día y la noche.

La temperatura media anual fluctúa entre 11 y 16 °C; las máximas entre 22 y 29 °C y las mínimas entre 7 y -4 °C durante el invierno, es decir, de mayo a agosto. Las lluvias caen con regularidad durante el verano (diciembre a marzo).

La vegetación típica está conformada por: aliso, maíz, calabaza, caigua, tomate, papaya de olor, trigo, árboles frutales, ciruelo, almendro, peral, manzano, membrillo, durazno, etc. En la región Suni (3500 y 4000 m.s.n.m.), el clima es seco y frío. La temperatura media anual fluctúa entre 7 y 10 °C, con máximas superiores a 20 °C y mínimas invernales de -1 a -6 °C (mayo-agosto). La precipitación promedio es de 800 mm por año. La vegetación está compuesta por plantas silvestres, como el quinal, quishuar, sauco, cantuta, motuy, carhuacasha, wiñayhuayna, suni, la papa, año, quinua, cañihua, achis, tarwi, haba, oca y olluco. En la región Puna (4000 y 4800 m.s.n.m.), el clima es frígido, con una temperatura media anual superior a 0 °C e inferior a 7 °C. La precipitación fluctúa entre 400 y 100 mm al año. La vegetación está compuesta de pajonales, ocsha, ichu, berro, totora, llacho, las bofedales, arbustos de culli, árboles como la titánica, junco y cunco. Los productos alimenticios son la papa, cebada, maca.

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Población**

La población está constituida por las, docentes de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba en una cantidad de 64 docentes que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 1  
*Población de docentes.*

NOMBRE	Nº DE DOCENTES
Nº 217 NIÑO DE PRAGA	5
Nº 185 PALCCARAQUI	4
Nº 284 CUNA JARDÍN	12
NIÑOS DE JESÚS	5
Nº 707 CCOTOHUINCHO	5
PINTACHA	4
DIVINO MAESTRO	4
LOS ANDES SCHOOL	5
SUNQU RURU MUHUCHAKUNA	9
SUEÑOS Y CAMELOS	4
CHICHUBAMBA	3
Nº 645 LA SALLE	4
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

Fuente: ESCALE - Unidad de Estadística Educativa - Ministerio de Educación – 2017.

### 3.2.2 Muestra

En vista de que la población es reducida, para la presente investigación, no se ha considerado una muestra, sino se ha decidido trabajar con toda la población en forma censal.

### 3.3 Método de investigación

La investigación corresponde al método descriptivo correlacional, por lo tanto, es de tipo no experimental, puesto que no se manipuló arbitrariamente una variable independiente para producir un efecto esperado en una variable dependiente, sino que ambas variables se analizaron bidireccionalmente, primero en forma descriptiva y, luego, de manera inferencial (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

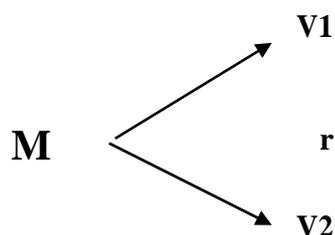
Mientras que como diseño corresponde al diseño descriptivo correlacional, que según Charaja (2018), señala que este diseño de investigación se caracteriza porque en la línea del tiempo, los dos eventos se producen al mismo tiempo. Los eventos se manifiestan en forma simultánea en una sola población, aunque su procedencia sea diferente.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

- Se recoge datos respecto a cada variable para describirlos en función a sus dimensiones.
- Se aplica un modelo estadístico de correlación para hallar su coeficiente de

correlación y tomar la decisión correspondiente a la hipótesis general.

El esquema que corresponde a la investigación es:



Donde:

V1 : Estilo de Liderazgo V2 : Clima organizacional.

r : Coeficiente de Correlación de Pearson. M : Muestra de Estudio.

El significado del esquema es el siguiente: en la Muestra “M” integrada por 51 docentes, se recogen información referente a la variable Estilo de liderazgo (V1) y referente al clima organizacional (V2), estos datos recolectados se procesan para poder obtener el coeficiente de correlación de Pearson (r), este valor nos indica el grado de correlación entre ambas variables.

### 3.4 Descripción de las técnicas e instrumentos por objetivos específicos

Las técnicas e instrumentos de investigación utilizados fueron:

**Técnica:** Para los dos objetivos específicos se utilizó la técnica de la encuesta.

**Instrumento:** Para cada variable se utilizó un cuestionario de encuesta de 30 ítems para cada variable. El cuestionario fue adaptado para los propósitos de cada objetivo planteado en el estudio.

### 3.5 Plan de recolección de datos

La recolección de datos empezó con la sensibilización a las docentes, explicándoles la forma en que se deben resolver los cuestionarios de encuesta, dejando claramente establecido que los datos son para fines eminentemente científicos.

Luego de haberse aplicado los instrumentos, se procedió con la tabulación de datos para, después, organizarlos en forma de tablas de distribución porcentual y figuras de

ilustración.

La hipótesis general fue contrastada considerándose el siguiente proceso:

- a) **Estadística de prueba:** Se ha definido el coeficiente de correlación con la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum f_{xy}d_xd_y - (\sum f_xd_x)(\sum f_yd_y)}{\sqrt{[n \sum f_xd_x^2 - (\sum f_xd_x)^2][n \sum f_yd_y^2 - (\sum f_yd_y)^2]}}$$

Donde:

n: Número de observaciones bivariables  
 f<sub>x</sub>: Frecuencias marginales de la variable X  
 f<sub>y</sub>: Frecuencias marginales de la variable Y  
 d<sub>x</sub>: Desviación respecto a un valor de X

d<sub>y</sub>: Desviación respecto a un valor de Y

- b) **Regla de decisión:** Se ha definido los parámetros como una regla de decisión, tal como se muestra seguidamente:

Tabla 2  
 Escala de valores de la correlación de Pearson

VALOR		INTERPRETACIÓN
De:	r:	
± 1.00		Correlación perfecta (positiva o negativa)
± 0.90	± 0.99	Correlación muy alta (positiva o negativa )
± 0.70	± 0.89	Correlación alta (positiva o negativa )
± 0.40	± 0.69	Correlación moderada (positiva o negativa )
± 0.20	± 0.39	Correlación baja (positiva o negativa )
± 0.01	± 0.19	Correlación muy baja (positiva o negativa )
± 0.00		Correlación nula (positiva o negativa )

- c) Para poder analizar e interpretar los datos, se formulan las siguientes hipótesis:  
**Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** El estilo de liderazgo que prevalece en las directoras, no tiene grado de correlación con el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba.

$$r = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$$

**Hipótesis Alternativa (H<sub>a</sub>):** El estilo de liderazgo que prevalece en las directoras, tiene

grado de correlación con el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba.

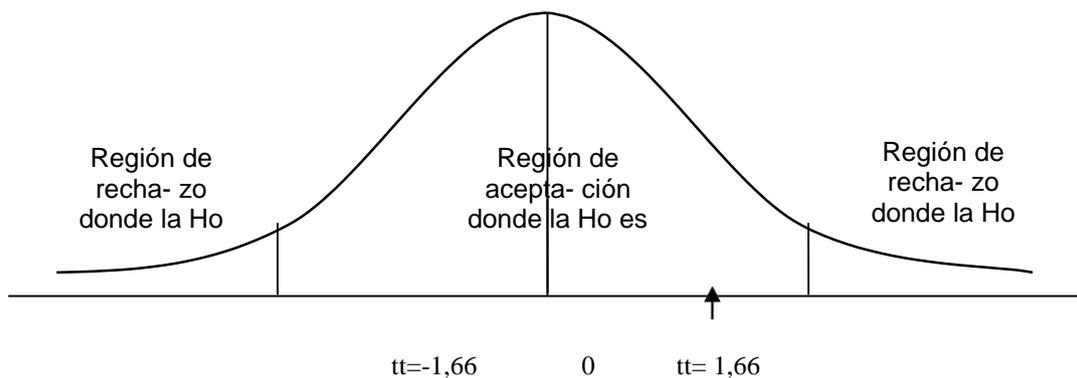
$$r = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$$

**d) Determinación del nivel de significancia:** Si  $\alpha = 0.05$ , entonces,  $t$  tabulada es  $t_t = 1,66$  Este valor se encuentra en la tabla estadística de distribución  $t$  de Student, con una probabilidad de confianza del 95% y 63 grados de libertad (64-1), de tipo bilateral.

- Se Calcula la el valor de  $T_c$  en base a la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

- Se procede a la toma de decisiones comparando los valores de la  $t_c$  con  $t_t$  siendo así: Si  $t_c \geq t_t = 1,66$ , entonces se rechaza la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**), y se acepta la hipótesis alternativa, caso contrario se acepta la **H<sub>0</sub>**.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Estilo de liderazgo de las directoras

En este capítulo, organizamos los datos obtenidos a través del cuestionario encuesta (anexo 1) para determinar el estilo de liderazgo que prevalece en las directoras de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba en el año 2017.

Tabla 3

*Estilo de liderazgo de las directoras de las IEI del distrito de Urubamba - 2017.*

ESTILO	f	%
AUTOCRÁTICO	5	7.81
DEMOCRÁTICO	28	43.75
LIBERAL	31	48.44
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Autora de la investigación según el cuestionario encuesta.

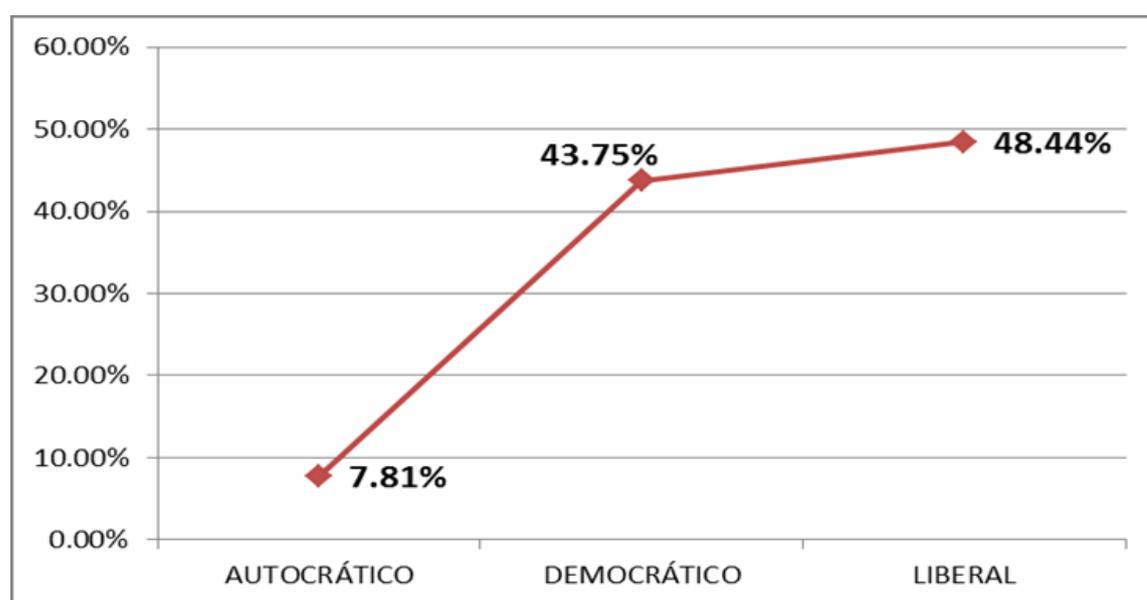


Figura 1. Estilo de liderazgo en las directoras.

Se presenta una tabla de frecuencias seguido de su figura para cada dimensión según la operacionalización de variables para que finalmente la información refleje el logro de los objetivos plateados en la investigación.

En la tabla 2 y figura 1, se puede observar que referente a la variable liderazgo de las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba en el año 2017, de un total de 64 docentes, el 48,44% manifiestan que las directoras demuestran un liderazgo de estilo liberal, el 43,44% manifiestan que sus directoras demuestran un liderazgo democrático y el 7,81% manifiestan que sus directoras demuestran un liderazgo autoritario.

Esta información significa que las directoras del nivel de educación inicial del distrito de Urubamba, manejan un liderazgo liberal y democrático, los cuales permiten la toma de decisiones horizontales, la administración de la institución en forma compartida, existe estímulo a los subalternos; así mismo se acostumbra delegar la autoridad a otras docentes, también se delegan funciones y también existe apoyo a los subalternos.

Tabla 4  
*Estilo de liderazgo autocrático de las directoras.*

INDICADORES	Toma de decisiones individuales		Control al subalterno		Dirección vertical		PROMEDIO	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	3	4.69	2	3.13	1	1.56	2	3.13
Casi siempre	6	9.38	4	6.25	5	7.81	5	7.81
A veces	36	56.25	28	43.75	32	50.00	32	50.00
Nunca	19	29.69	30	46.88	26	40.63	25	39.06
TOTAL	64	100.00	64	100.00	64	100.00	64	100.00

Fuente: Autora de la investigación según cuestionario encuesta.

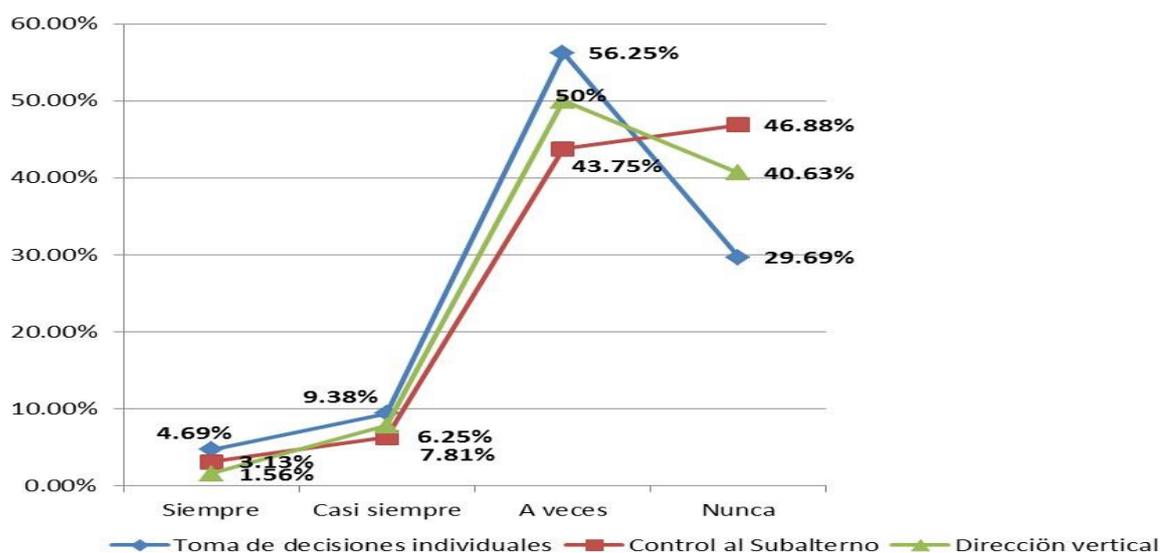


Figura 2. Estilo de liderazgo autocrático.

En la tabla 3 y figura 2, observamos las opiniones de 64 docentes de las instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba sobre el liderazgo en su dimensión autocrático lo siguiente:

En el indicador toma de decisiones individuales que practica la directora, el 29,69% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 56,25% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 9,38% manifiestan que casi siempre se observa dicho indicador y el 45,69% manifiestan que siempre se observa dicho indicador.

En el indicador Control al subalterno que practica la directora, el 46,88% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 43,75% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 6,25% manifiestan que casi siempre se observa dicho indicador y el 3,13% manifiestan que siempre se observa dicho indicador.

En el indicador dirección vertical que practica la directora, el 40,63% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 50% manifiestan que, a veces, se observa dicho indicador; el 7,81% manifiestan que casi siempre se observa dicho indicador y el 1,56% manifiestan que siempre se observa dicho indicador.

Esta información que se presenta en la tabla 3 y figura 1 permite deducir que las directoras de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba, no demuestran la toma de decisiones individuales, tampoco demuestran control drástico al subalterno, así como tampoco la dirección es vertical.

Tabla 5  
Estilo de liderazgo democrático de las directoras.

INDICADORES	Toma de decisiones horizontales		Administración compartida		Estímulo a los subalternos		PROMEDIO	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	18	28.13	17	26.56	8	12.50	14	22.40
Casi siempre	36	56.25	32	50.00	16	25.00	28	43.75
A veces	8	12.50	12	18.75	36	56.25	19	29.17
Nunca	2	3.13	3	4.69	4	6.25	3	4.69
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100.00</b>	<b>64</b>	<b>100.00</b>	<b>64</b>	<b>100.00</b>	<b>64</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

En la tabla 4 y figura 3, observamos las opiniones de 64 docentes de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba sobre el liderazgo en su dimensión democrático lo siguiente:

En el indicador toma de decisiones horizontales que ponen en práctica las directoras, el 3,13% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 12,50% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 56,25% manifiestan que casi siempre se observa dicho indicador y el 28,13% manifiestan que siempre se observa dicho indicador.

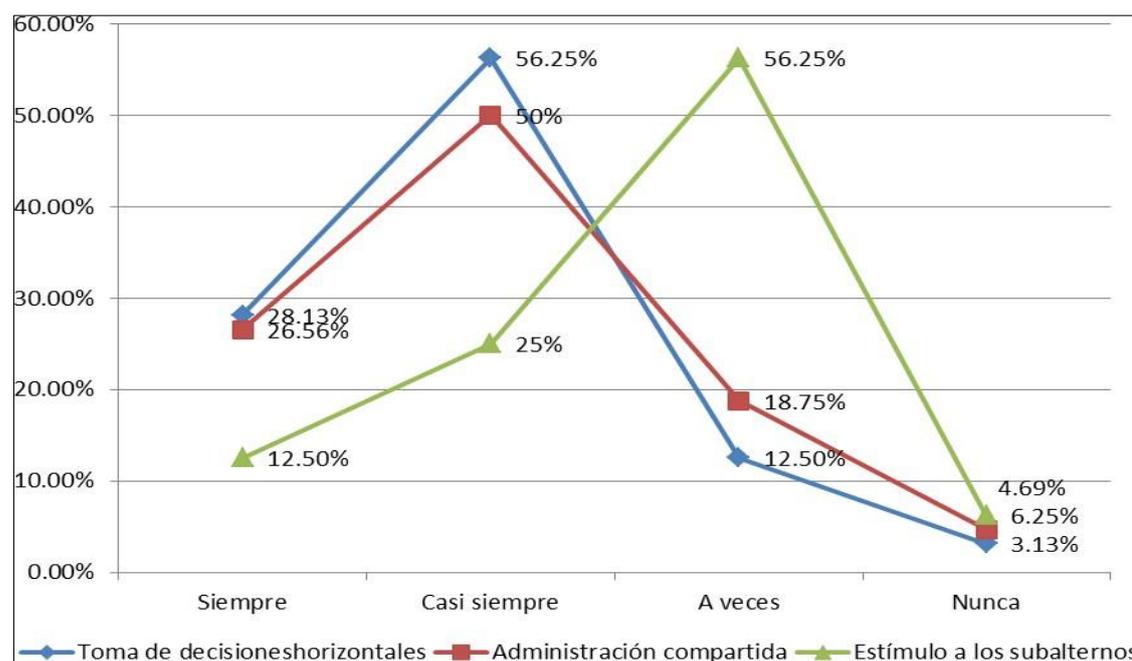


Figura 3. Estilo de liderazgo democrático.

En el indicador administración compartida que practican las directoras, el 4,69% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 18,75% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 50% manifiestan que casi siempre se observa dicho indicador y el 26,56% manifiestan que siempre se observa dicho indicador.

En el indicador estímulo a los subalternos que practican las directoras, el 6,25% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 56,25% manifiestan que, a veces, se observa dicho indicador; el 25% manifiestan que casi siempre se observa dicho indicador y el 12,50% manifiestan que siempre se observa dicho indicador.

Esta información que se presenta en la tabla 4 y figura 2 permite deducir que las directoras de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba, demuestran la toma de decisiones horizontales, practica la administración compartida y a veces también estimula a sus colegas docentes.

Tabla 6  
*Estilo de liderazgo liberal de las directoras.*

<b>ESTILO LIBERAL</b>		Delegación de		Apoyo a los subal-		<b>PROMEDIO</b>	
Delegación de autoridad		funciones		ternos			
<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	22 34.38	24 37.50	26 40.63	24 37.50			
<b>Casi siempre</b>	34 53.13	29 45.31	32 50.00	32 49.48			
<b>A veces</b>	6 9.38	8 12.50	5 7.81	6 9.90			
<b>Nunca</b>	2 3.13	3 4.69	1 1.56	2 3.13			
<b>TOTAL</b>	64 100.00	64 100.00	64 100.00	64 100.00			

Fuente: Según cuestionario encuesta.

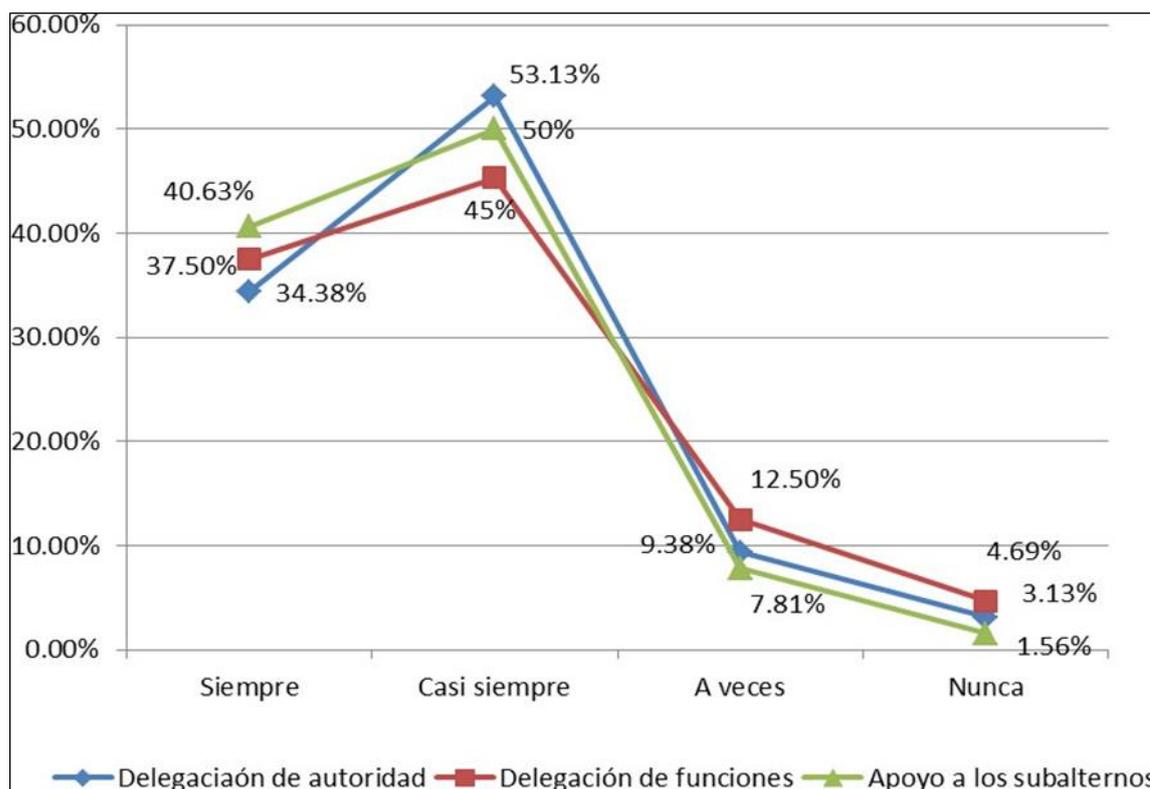


Figura 4. Estilo de liderazgo liberal.

En la tabla 5 y figura 4, observamos las opiniones de 64 docentes de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba sobre el liderazgo en su dimensión liberal lo siguiente:

En el indicador toma de delegación de autoridad que ponen en práctica las directoras, el 3,13% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 9,38% manifiestan que a veces se observa dicho indicador; el 53,13% manifiestan que casi siempre se observa dicho indicador y el 34,38% manifiestan que siempre se observa dicho indicador.

En el indicador delegación de funciones que practican las directoras, el 4,69% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 12,50% manifiestan que, a veces, se observa dicho indicador; el 45,31% manifiestan que casi siempre se observa dicho indicador y el 37,50% manifiestan que siempre se observa dicho indicador.

En el indicador apoyo a los subalternos que practican las directoras, el 1,56% manifiestan que nunca se observa dicho indicador, el 7,81% manifiestan que, a veces, se observa dicho indicador; el 50% manifiestan que casi siempre se observa dicho indicador y el 40,63% manifiestan que siempre se observa dicho indicador.

Esta información que se presenta en la tabla 5 y figura 3 permite deducir que las directoras de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba, demuestran la delegación de autoridad, delega funciones y brinda apoyo a sus colegas.

#### 4.2 El clima organizacional

En este apartado organizamos los datos obtenidos a través del cuestionario encuesta consistente en 30 ítems (anexo 2) referido al clima organizacional que prevalece en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba. Los datos los presentamos en forma de tablas de distribución porcentual y figuras que a continuación se detallan. Esta información se adecua al logro de los objetivos planteados en la investigación.

Tabla 7  
*Clima organizacional de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba – 2017.*

DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL								
	IDENTIDAD INSTITUCIONAL		INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL		MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL		PROMEDIO	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	5	7.81	6	9.38	7	10.94	6	9.38
<b>Casi siempre</b>	15	23.44	13	20.31	16	25.00	15	22.92
<b>A veces</b>	33	51.56	36	56.25	34	53.13	34	53.65
<b>Nunca</b>	11	17.19	9	14.06	7	10.94	9	14.06
<b>TOTAL</b>	64	100.00	64	100.00	64	100.00	64	100.00

Fuente: Encuesta (Anexo 2)

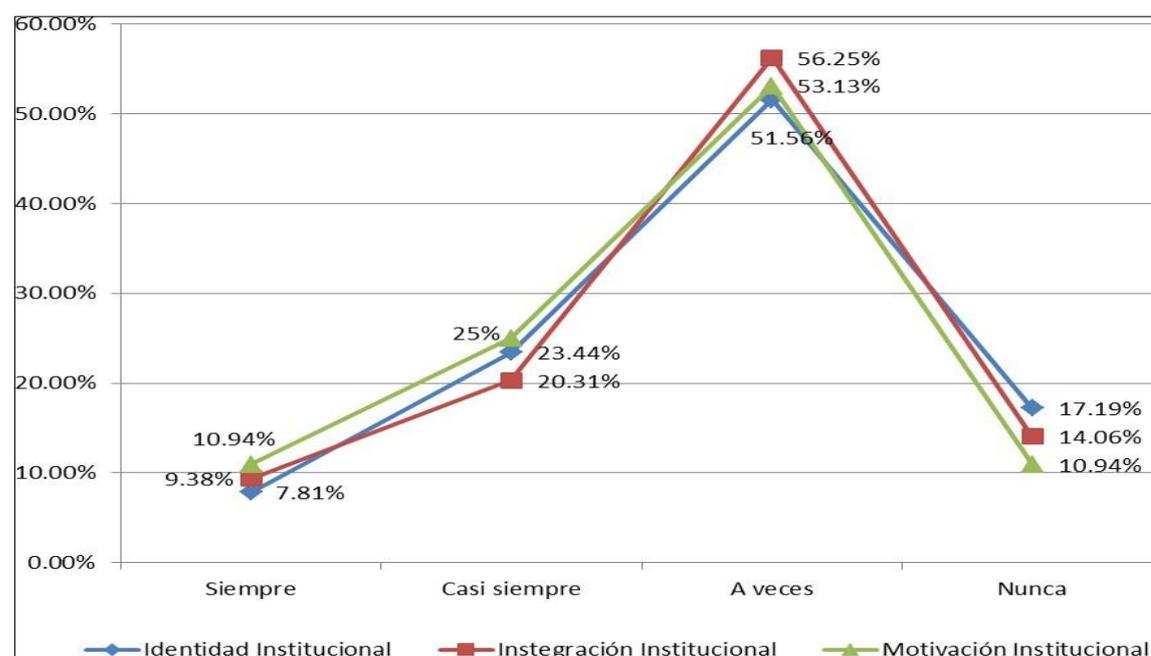


Figura 5. Clima organizacional

En la tabla 6 y figura 5, observamos las opiniones de 64 docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba sobre la variable clima organizacional lo siguiente:

En la dimensión identidad existente dentro de la institución educativa, el 17,19% manifiestan que nunca se observa dicha identidad, el 51,56% manifiestan que a veces se observa dicha identidad. Por otro lado, el 23,44% manifiestan que casi siempre se observa dicha identidad y el 7,81% manifiestan que siempre se observa la identidad institucional.

En la dimensión integración existente dentro de la institución educativa, el 14,06% manifiestan que nunca se observa dicha integración, el 56,25% manifiestan que a veces se observa dicha integración; el 23,44% manifiestan que casi siempre se observa dicha integración y el 7,81% manifiestan que siempre se observa la identidad integración.

En la dimensión motivación institucional existente dentro de la institución educativa, el 10,94% manifiestan que nunca se observa dicha motivación, el 53,13% manifiestan que a veces se observa dicha motivación; el 25,00% manifiestan que casi siempre se observa dicha motivación y el 10,94% manifiestan que siempre se observa la motivación institucional.

Esta información que se presenta en la tabla 6 y figura 4 permite deducir que las directoras de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba, respecto de los indicadores: identidad institucional, integración institucional y motivación institucional, se ubican en a veces y casi siempre; por lo que, según estas tendencias, se puede sostener que el clima organizacional es regular.

Existen muchos factores que concurren en el ejercicio de liderazgo de las autoridades en una institución educativas. Dentro de estos factores se destacan las creencias, el marco teórico que orienta las decisiones, las costumbres, los intereses personales, etc. Estos factores no fueron considerados en la presente investigación, por lo que es motivo para sugerir a otros investigadores del posgrado para que ahonden los estudios considerando estos factores y otros que pueden incidir en las actitudes y, sobre todo en la toma decisiones de las autoridades de una institución educativa.

Tabla 8  
*Identidad institucional de las docentes.*

IDENTIDAD INSTITUCIONAL								
	Conoce los objetivos institucionales		Conoce la misión y visión institucional		Valora su institución		PROMEDIO	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	4	6.25	5	7.81	6	9.38	5	7.81
<b>Casi siempre</b>	16	25.00	14	21.88	15	23.44	15	23.44
<b>A veces</b>	34	53.13	33	51.56	32	50.00	33	51.56
<b>Nunca</b>	10	15.63	12	18.75	12	18.75	11	17.71
<b>TOTAL</b>	64	100.00	64	100.00	65	101.56	64	100.52

Fuente: Autora de la investigación según el cuestionario encuesta.

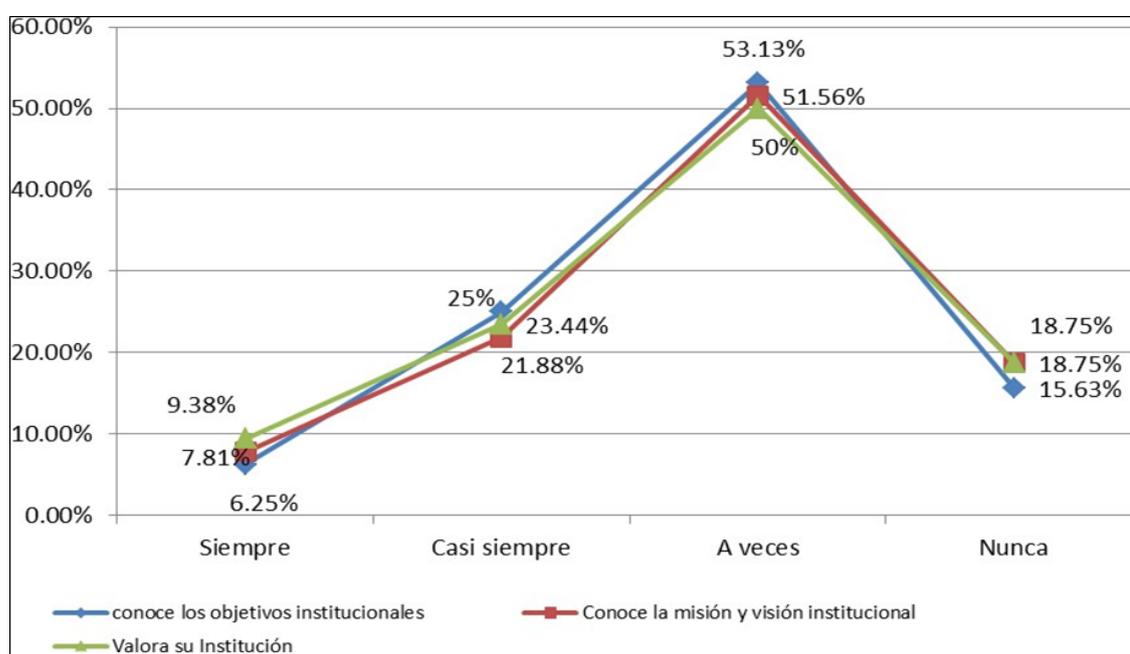


Figura 6. Identidad institucional.

En la tabla 7 y figura 6, observamos las opiniones de 64 docentes de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba sobre la dimensión identidad Institucional de la variable clima organizacional lo siguiente:

En el indicador de conocimiento de los objetivos institucionales por parte de los docentes, el 15,63% manifiestan que nunca se conocen, el 53,13% manifiestan que a veces se conocen; el 25% manifiestan que casi siempre se conocen y el 6,25% manifiestan que siempre se conocen.

En el indicador de conocimiento de la misión y visión institucional por parte de los docentes, el 18,75% manifiestan que nunca se conocen, el 51,56% manifiestan que a

veces se conocen; el 21,88% manifiestan que casi siempre se conocen y el 7,81% manifiestan que siempre se conocen.

En el indicador de valoración de su Institución por parte de los docentes, el 18,75% manifiestan que nunca valoran, el 50% manifiestan que a veces se valoran; el 23,44% manifiestan que casi siempre valoran y el 9,38% manifiestan que siempre valoran.

Esta información que se presenta en la tabla 7 y figura 5 permite deducir que las docentes de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba, regularmente practican la identidad institucional. Como en todos los casos, existen muchos factores que concurren en el nivel de identidad de las docentes respecto de la institución educativa donde laboran.

Tabla 9  
*Integración institucional de las docentes.*

	Comunicación asertiva		Trabajo en equipo		Coordinación mutua		PROMEDIO	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	6	9.38	4	6.25	7	10.94	6	8.85
<b>Casi siempre</b>	14	21.88	11	17.19	15	23.44	13	20.83
<b>A veces</b>	36	56.25	36	56.25	35	54.69	36	55.73
<b>Nunca</b>	8	12.50	13	20.31	7	10.94	9	14.58
<b>TOTAL</b>	64	100.00	64	100.00	64	100.00	64	100.00

**Fuente:** Autora de la investigación según el cuestionario encuesta.

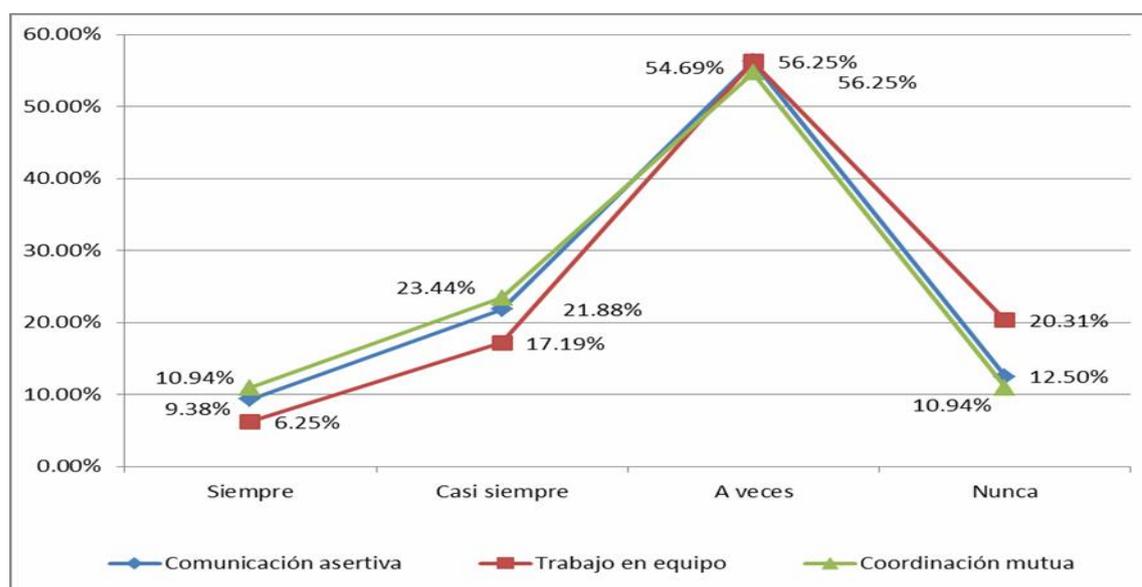


Figura 7. Integración institucional.

En la tabla 8 y figura 7, observamos las opiniones de 64 docentes de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba sobre la dimensión integración Institucional de la variable clima organizacional lo siguiente:

En el indicador de Comunicación asertiva existente en la Institución, el 12,5% manifiestan que nunca se da, el 56,25% manifiestan que a veces se da; el 21,88% manifiestan que casi siempre se da y el 9,38% manifiestan que siempre se da.

En el indicador de trabajo en equipo que se practica en la institución, el 20,30% manifiestan que nunca se practica, el 56,25% manifiestan que a veces se practica; el 17,19% manifiestan que casi siempre se practica y el 6,25% manifiestan que siempre se practica.

En el indicador de coordinación mutua que se da dentro de la institución, el 10,94% manifiestan que nunca se coordina, el 54,69% manifiestan que a veces se coordina; el 23,44% manifiestan que casi siempre se coordina y el 10,94% manifiestan que siempre se coordina.

Esta información que se presenta en la tabla 8 y figura 6 permite deducir que los docentes de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba, regularmente coordinan mutuamente.

Tabla 10  
*Motivación institucional en las docentes.*

MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL								
Compensación			Reconocimiento		Satisfacción Laboral		PROMEDIO	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	8	12.50	5	7.81	7	10.94	7	10.42
<b>Casi siempre</b>	17	26.56	15	23.44	16	25.00	16	25.00
<b>A veces</b>	35	54.69	33	51.56	34	53.13	34	53.13
<b>Nunca</b>	4	6.25	11	17.19	7	10.94	7	11.46
<b>TOTAL</b>	64	100.00	64	100.00	64	100.00	64	100.00

Fuente: según el cuestionario encuesta.

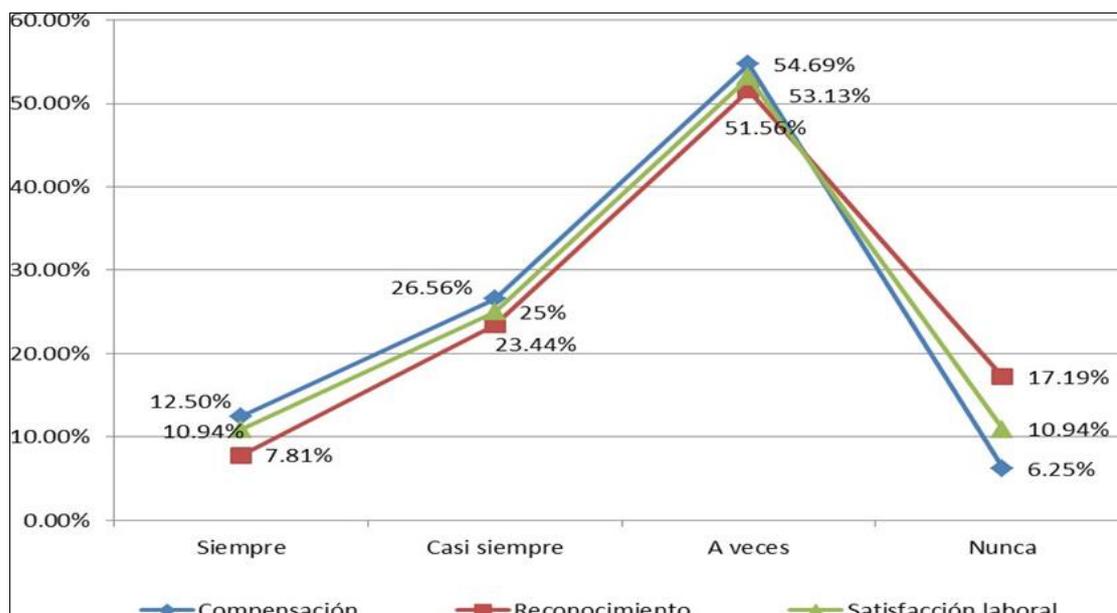


Figura 8. Motivación institucional.

En la tabla 9 y figura 8, observamos las opiniones de 64 docentes de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba sobre la dimensión Motivación Institucional de la variable clima organizacional lo siguiente:

En el indicador de Compensación existente en la Institución, el 6,25% manifiestan que nunca se da, el 54,69% manifiestan que a veces se da; el 26,56% manifiestan que casi siempre se da y el 12,50% manifiestan que siempre se da.

En el indicador Reconocimiento que se practica en la institución, el 17,19% manifiestan que nunca se practica, el 51,56% manifiestan que a veces se practica; el 23,44% manifiestan que casi siempre se practica y el 7,81% manifiestan que siempre se practica.

En el indicador de satisfacción laboral dentro de la institución, el 10,94% manifiestan que nunca están satisfechos, el 53,13% manifiestan que a veces están satisfechos; el 25% manifiestan que casi siempre están satisfechos y el 10,94% manifiestan que siempre están satisfechos.

Esta información que se presenta en la tabla 9 y figura 7 permite deducir que los docentes de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba, regularmente observan la motivación institucional.

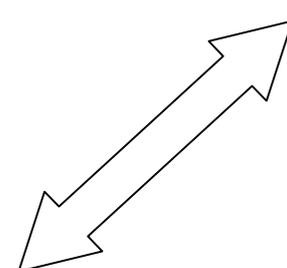
### 4.3 Grado de correlación entre las dos variables

Después de haberse analizado descriptivamente cada una de las variables, así como cada una de las dimensiones, se llega al momento de correlacionar, a través del modelo estadístico correspondiente, para determinar el grado de correlación existente entre las dos variables de investigación. Como se estableció en el capítulo referido a la metodología del estudio, la investigación que se pone a consideración de los señores jurados, es de carácter descriptivo correlacional, es decir, primero se analiza describiendo cada variable por separado y, luego, se infiere la correlación tras la aplicación del modelo de correlación de Pearson.

En la siguiente tabla se presenta la intersección (tabla de doble entrada) de los datos de las dos variables de investigación. De la operación de los datos registrados en la tabla se toman los datos para aplicar la prueba estadística correspondiente.

Tabla 11  
*Correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.*

	N	A	CS	S	fx	dx	fxdx	fxdx <sup>2</sup>	fydy
0	1	2	3	4					
S	4		1 (1%) (0)	1 (1%) (1)	2	2	4	8	1
CS	3	10 (16%) (-10)	14 (22%) (0)	2 (3%) (2)	26	1	26	26	-8
A	2	14 (22%) (0)	17 (26%) (0)		31	0	0	0	0
N	1	5 (8%) (10)			5	-1	-5	5	10
fy	5	24	32	3	64		25	39	3
dy	-2	-1	0	1					
fydy	-10	-24	0	3	-31				
fydy <sup>2</sup>	20	24	0	3	47				
fyxdydx	10	-10	0	3	3				



Fuente: según los cuestionarios aplicados.

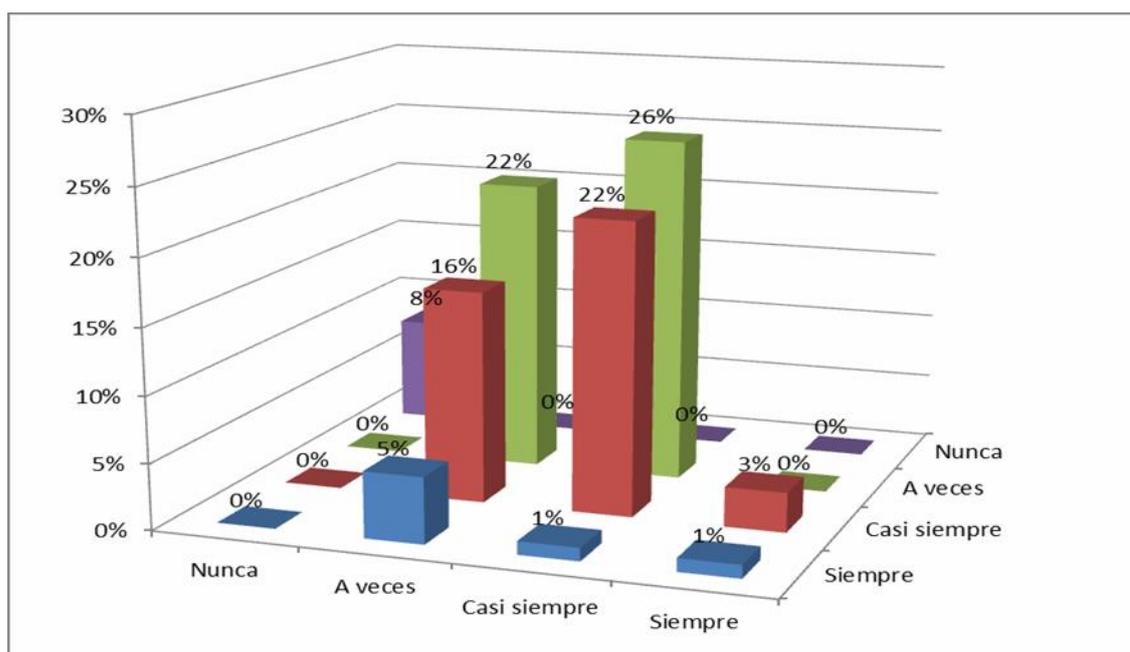


Figura 9. Correlación entre estilo de liderazgo y clima organizacional.

Aplicándose la fórmula de la correlación de Pearson se tiene el siguiente resultado.

$$r = \frac{n(\sum f_{xy}d_xd_y) - (\sum f_xd_x)(\sum f_yd_y)}{\sqrt{[n(\sum f_xd_x^2) - (\sum f_xd_x)^2][n(\sum f_yd_y^2) - (\sum f_yd_y)^2]}} \cdot 5$$

r = 0, 54

Según la tabla de valores (tabla 2), el coeficiente de correlación obtenido significa que el grado de correlación existente entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional es moderado y de tipo directo con tendencia al grado alto, es decir, la tendencia de las directoras es el estilo autocrático lo que se condice de manera moderada o regular con el clima organizacional que, a su vez, también, es regular o intermedio en un porcentaje promedio del 54%, según la percepción de las docentes.

Por consiguiente, considerando las hipótesis estadísticas planteadas, en el sentido de que:

**Hipótesis nula (H<sub>0</sub>):** El estilo de liderazgo de las directoras, no tienen grado de correlación con el clima organizacional.  $r = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$

**Hipótesis alternativa (H<sub>a</sub>):** El estilo de liderazgo de las directoras, tienen grado de correlación con el clima organizacional.  $r = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$

Se concluye que, según el coeficiente de correlación obtenido, se sostiene que el estilo de liderazgo de las directoras tiene un moderado grado de correlación y de tipo directo. De esta manera se prueba la verdad de la hipótesis general planteada en la investigación.

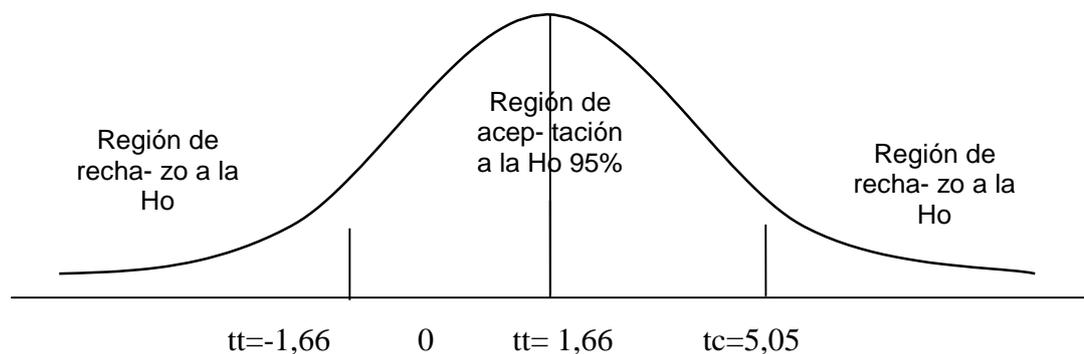
En cuanto respecta al nivel de significancia, se asumió lo siguiente: Si  $\alpha = 0.05$  entonces la  $t$  tabulada es  $t_t = 1,66$  valor que se encuentra en la tabla estadística de distribución  $t$  de Student, con una probabilidad de confianza del 95% y 63 grados de libertad de tipo bilateral. Para determinar el nivel de confiabilidad y diseñar la Campa de Gauss, se procede de la siguiente manera:

- a) Calculamos el valor de  $t_c$  en base a la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_c = \frac{0.54\sqrt{64-2}}{\sqrt{1-(0.54)^2}} = 5.05$$

- b) Dado que la  $t_c$  calculada (5,05) es superior al valor de la  $t_t$  tabulada (1,66) ( $t_c \geq t_t$ ), entonces, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa. En la campana de Gauss se visualiza de la siguiente manera:



La prueba de hipótesis estadística de la distribución  $T_e$  calculada ( $t_c = 5.05$ ) y el valor del coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,54$ , indican que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, esto quiere decir que, existe un grado de correlación moderada y positiva entre el estilo de liderazgo de las directoras y el clima organizacional

en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba en el año 2017.

#### 4.4 Discusión

El estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba, partió del análisis de la problemática existente en dichas instituciones educativas, donde se observa la presencia de discrepancias internas entre docentes, docentes con las directoras, así como docentes con los padres de familia, generándose relaciones interpersonales inapropiadas, estos factores influyen directamente en el clima organizacional y que no favorecen la optimización de los niveles de la calidad educativa.

Frente al problema considerado, los hallazgos permitieron visualizar que las docentes encuestadas percibieron que el estilo de liderazgo directivo demostrado a través de actitudes y comportamientos de las directoras, se había tornado en actitudes permanentes como un estilo propio de liderazgo liberal, así como parte de la cultura organizacional predominante en las instituciones educativas. Estas apreciaciones fueron posibles visualizarlo al analizar los datos obtenidos, donde se muestra que las docentes encuestadas manifestaron que el estilo de liderazgo directivo en términos generales es percibido como un estilo liberal con tendencia a ser autocrático. Estas apreciaciones de las docentes, obedecen posiblemente a la mayor frecuencia de convivencia, trato y comunicación de las docentes con las directoras de cada institución educativa.

Por otro lado, las docentes, percibieron que el clima organizacional se encuentra en un nivel regular, considerando que el clima organizacional no es el más adecuado, implicando ello la existencia de una atmósfera inestable, con ciertos conflictos, mostrando una institución educativa no integrada, no identificada y con poca motivación para enmendar el clima organizacional. Estos aspectos son observados como negativos o desfavorables, mucho más, cuando en forma específica, según la percepción de los docentes, el clima organizacional, es percibida como de nivel regular con tendencia a nivel bajo.

Para detallar lo expuesto, los resultados estadísticos caracterizan con mayor precisión los hallazgos de la existencia de un grado de correlación moderada entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional desde la percepción de las docentes. Estos resultados permiten sostener que las directoras como líderes liberales o laissez faire se caracterizan

por la falta de participación general de la directora dejando la iniciativa a las docentes, padres de familia y estudiantes y sólo cuando se requiere su opinión intervienen para dar algún consejo (Borja y Gabor, 2007).

Sin embargo, este estilo de liderazgo asumido por las directoras no permite determinar si la autoridad educativa es capaz de percibir la visión institucional, entendida como un diseño estratégico integrado en pos de visiones compartidas; pues el líder debe influir a los otros miembros hacia el logro de los objetivos específicos grupales. (Foladori, 2011)

Por otro lado, acorde a los hallazgos, es posible afirmar que el liderazgo directivo ejercido, de estilo liberal, tiende a influir moderadamente en la generación de un inadecuado clima organizacional en el contexto educativo. Es así que, en el proceso de identificación con la institución, existe de parte de las docentes en un grado limitado, lo que se agrava con el desconocimiento de los objetivos institucionales, desconocimiento de la misión y visión institucional y, finalmente, con la valoración regular a la institución educativa. Por otro lado, se observa una regular integración institucional, lo que significa que no hay una sólida comunicación asertiva, no hay una organización para el trabajo en equipo. Además, la motivación es muy regular, puesto que se percibe inequidad en los beneficios, compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral, por el trabajo académico, y extra-académico, realizado por los docentes, padres de familia y estudiantes (Berrocal, 2007).

Los resultados de la presente investigación tienen semejanza con los resultados encontrados por Zamora (2007) en el sentido que el estilo de liderazgo ejercido por las directoras, permite lograr cumplir con la misión y la visión institucional, aspecto que los resultados muestran, pese al ejercicio de estilos de liderazgo desproporcionado.

Por otro lado, los hallazgos de Contreras (2005) y Martínez (2001) se relacionan con los resultados del presente estudio, en el sentido de la importancia que tiene el liderazgo, observándose que el manejo de los estilos de liderazgo de parte de las directoras de las instituciones educativas, influye en la generación de un clima organizacional inadecuado. Además, los hallazgos de Gómez (2001) confirma la existencia de relación entre liderazgo y la gestión en la institución educativa, aspecto que el presente estudio pone de manifiesto al establecer la relación entre liderazgo directivo y clima organizacional, como producto del proceso de gestión realizado por la directora como lideresa institucional.

Como se puede deducir de los datos analizados, las correlaciones no se producen en todos los casos, es decir, en la percepción de todas las docentes. Ese porcentaje de otros casos sin correlación son debidos a otros factores que no fueron considerados en la presente investigación. Hay factores como las preferencias personales, los prejuicios socioeconómicos y culturales, las simpatías y antipatías, entre otros, son factores que en otras investigaciones deberían ser consideradas para seguir profundizando el conocimiento acerca del liderazgo y el clima organizacional.

## CONCLUSIONES

- El grado de correlación entre el estilo de liderazgo de las directoras y el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba es moderado. Esta conclusión se sustenta en las percepciones de las docentes que califican el estilo de liderazgo emprendido por las directoras como liberal y democrático, lo que se relaciona con los regulares niveles de clima organizacional, de acuerdo al coeficiente de correlación obtenido de  $r = 0,54$  y las frecuencias porcentuales mostradas en las tablas respectivas.
- El estilo de liderazgo que predomina en las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba es liberal. Se asume esa conclusión porque el 48,44% de las docentes encuestadas sostienen que dicho estilo es el que más caracteriza a sus directoras. El dejar hacer y dejar pasar todo, es la postura recurrente de la mayoría de las directoras según las percepciones de las docentes encuestadas.
- El clima organizacional que predomina en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba es regular. Se arriba a esta conclusión debido a que el 53,65% de docentes opinan en ese sentido. Entre algunas características sobresalientes del clima organizacional predominante se destaca la frecuencia de vez en cuando las docentes manifiestan su identidad con la institución, la integración y la motivación institucional.

## RECOMENDACIONES

- A las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local de Urubamba, realizar acciones de capacitación dirigido a las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba sobre el liderazgo en la gestión educativa, que aborde temas sobre liderazgo de calidad en la gestión pedagógica, administrativa e institucional. En otras localidades del país, las capacitaciones bien dirigidas dieron resultados satisfactorios, esperándose lo mismo en la UGEL de Urubamba.
- A las directoras de cada una de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Urubamba, cambiar su estilo de liderazgo a fin de mejorar la calidad del servicio educativo en el distrito e influenciar positivamente en el clima organizacional favorable. El cambio de estilo de liderazgo debe ser en el sentido de saber combinar los tres estilos de Lewin, tal como se dio en otras instituciones, donde la combinación de estilos, según el tipo de docente, los propósitos y las circunstancias, dieron resultados muy satisfactorios.
- A los docentes que laboran en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba, se les sugiere que se automotiven para organizarse mucho mejor en función de objetivos alcanzables. La visión compartida de la que nos habla Peter Senge es importante en toda institución educativa que busca mejoras continuas para alcanzar la calidad educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acero, L. (2003). *Clima y comportamiento en la organización*. Caracas, Venezuela: Los Andes.
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima, Perú: Cultura.
- Apple, M. (2007). *Educación y poder*. Madrid, España: Paidós.
- Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España. Available from: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1)
- Bardales, S. E., Coveñas, & Miguel, J. (2016). *Influencia del liderazgo en el clima laboral del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado américa de la ciudad de Trujillo-2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Available from: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1963/1/RE\\_ADMI\\_SEBASTIAN.BARDALES\\_JORGE.COVE%20AS\\_INFLUENCIA-CLIMA.LABORAL.INSTITUTO\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1963/1/RE_ADMI_SEBASTIAN.BARDALES_JORGE.COVE%20AS_INFLUENCIA-CLIMA.LABORAL.INSTITUTO_DATOS.PDF)
- Berrocal, S. (2007). *Medición del clima institucional*. Lima, Perú: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Borja, A., & Gabor, J. (2007). *El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela María Echevarría de la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar-Venezuela*. (Tesis de maestría). Universidad Estatal de Bolívar, Bolívar, Venezuela.
- Chamorro, D. J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. Available from: <https://eprints.ucm.es/7143/1/T28589.pdf>

- Chaparro, J. R. (2017). *Liderazgo directivo y clima institucional en la IE "Fe y alegría n°25" San Juan de Lurigancho-2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Available from: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5170/Chaparro\\_GJR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5170/Chaparro_GJR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Charaja, F. (2018). *El MAPIC en la investigación científica* (3a ed.). Puno, Perú: Corporación SIRIO EIRL.
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiang, M. M., Núñez, A., & Huerta, P. C. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Icade*, 1(72), 49-74. Available from: <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/407/327>
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Contreras, B. (2005). *Micropolítica escolar: estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Available from: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/125>
- Córdova, A. (2007). *Motivación*. Lima, Perú: Universia.
- Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Flamey, G. (2009). *La participación en educación*. Santiago, Chile: CIDE.
- Foladori, J. (2011). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. (3ª ed.). México DF: McGraw Hill Interamericana.
- García, P., & Medina, L. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
- Gento, S. (2008). *Participación en gestión educativa*. Madrid, España: Paidós.
- Hawkins, P. (2011). *Coaching y liderazgo de equipos*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México.
- Herzberg, F. (2003). *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?* EE.UU.: Harvard

Business Publishing.

- Hoyle, R. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- James, E., & Lindsey, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Thomson.
- Lewin, K. y col. (1940). *El poder y el líder*. Santiago: Andres Bello.
- Litwin, S., & Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Márquez, J. (2007). *Psicología de la organización*. México: Trillas.
- Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa*. Santiago de Chile, Chile: Expansiva.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Maxwell, J. (2005). *Líder de 360°*. USA: Grupo Nelson.
- Morales, G. (2008). *Relación entre el liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta, Lima, Perú.
- Napier, R., & Gershenfeld, M. (2008). *Grupos: teoría y experiencia*. México: Trillas.
- Orellana, L. (2008). *el clima organizacional y el desempeño docente en la especialidad de Odontología de la Universidad Federico Villarreal y la Universidad Alas Peruanas*. (Tesis de licenciatura). Universidad Alas Peruanas, Lima, Perú.
- Reca, I., & Ávila, P. (2008). *Escuela y familia*. Santiago, Chile: UNICEF-CIDE.
- Ríos, F. (1997). *Liderazgo*. Buenos Aires: Bandera Roja.
- Rivera, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. (Tesis de maestría). Antofagasta, Chile. Available from:
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, España: UOC.
- Rodríguez, T., & Castro, H. (2005). *Clima organizacional y productividad: el papel inspirador de la supervisión*. México: Psico Consult. Available from: <https://es.slideshare.net/carlos.castro/clima-organizacional-y-productividad-del-papel-inspirador-del-supervisor>
- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo en el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. Available from:

file:///C:/Users/ANGEL%20SALVADOR/Downloads/S2215910X14700266.pdf

Stogdill, R. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas

Umaña, E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero.

Zamora, H. (2007). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas*. Venezuela: Universidad de los Andes.



**ANEXOS**

**Anexo 1.** Cuestionario sobre estilo de liderazgo

**IEI:** .....

*Instrucción:* Estimada Profesora, la encuesta que Ud. gentilmente va a contestar y que es de carácter ANÓNIMO, está orientada a una investigación sobre el estilo de liderazgo de la directora de la Institución Educativa en donde Ud. labora, por lo tanto, se le suplica la honestidad, para contestar solo tendrá que marcar con una (X) una de las alternativas con la que Ud se identifique:

4 : Siempre 3: Casi siempre 2: A veces 1: Nunca

N°	ÍTEMS	1	2	3	4
1	La Directora toma decisiones individualmente sin consulta alguna.				
2	La Directora no pide sugerencias a los docentes para tomar decisiones.				
3	La Directora no toma en cuenta las sugerencias del personal docente y padres de familia para tomar decisiones.				
4	La Directora controla constantemente las funciones que deben cumplir las docentes.				
5	La Directora supervisa diariamente el desarrollo de las actividades académicas.				
6	La Directora evalúa diariamente el trabajo de las docentes.				
7	La Directora exige que sus decisiones se cumplan al pie de la letra.				
8	La Directora dirige personalmente el trabajo de los docentes.				
9	La Directora indica a cada docente lo que tiene que hacer				
10	La Directora dirige el trabajo de los Comités de Aula y Asociación de Madres y Padres de Familia.				
11	La Directora toma en cuenta el criterio de democracia en la toma de decisiones.				
12	Las docentes tienen libertad para expresar ante la Directora las cosas que no les gustan de su trabajo				
13	La Directora toma en cuenta las propuestas del personal docente, y de los padres de familia en el plan anual de trabajo.				
14	La Directora hace participar a las docentes y padres de familia en la administración de la Institución.				
15	La Directora escucha y considera todos los puntos de vista para programar actividades institucionales.				
16	La Directora toma en cuenta los intereses de las docentes, padres de familia en la administración de la institución.				
17	La Directora piensa que el Plan Anual de Trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.				
18	La Directora estimula el buen desempeño del estudiante				
19	La Directora acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo docente.				
20	La Directora se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.				
21	La Directora delega autoridad a una docente en comisiones de trabajo.				
22	La Directora cuando se ausenta de la institución educativa delega autori-				

	dad a docentes de acuerdo a jerarquía.				
23	La Directora brinda oportunidades para que docentes se promocionen como autoridades.				
24	La Directora da libertad a las docentes y padres de familia para que cumplan sus funciones.				
25	La Directora confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.				
26	La directora, delega diferentes funciones de representatividad a sus docentes				
27	La Directora ofrece diversas alternativas de solución a dificultades presentadas por las docentes o padres de familia.				
28	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, La directora le guía para mejorar.				
29	La Directora mantiene apoyo organizado en equipo al personal docente.				
30	La Directora brinda apoyo personal a las docentes con lealtad y experiencia.				

**Anexo 2.** Cuestionario sobre clima organizacional

**IEI:** .....

*Instrucciones:*

Lee con atención cada ítem y marca con una (X) en la escala que crea por conveniente según sea su percepción sobre el clima organizacional existente en su Institución Educativa.

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Nunca

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4
1	Soy parte del logro de los objetivos de mi institución educativa.				
2	El trabajo que desarrollo permite cumplir con los objetivos de la institución educativa.				
3	En esta institución todos aportamos al logro de los objetivos que persigue nuestra institución educativa.				
4	La directora y las docentes estamos llanos a cumplir con los objetivos de la institución educativa.				
5	Soy parte de la visión y misión de mi institución educativa.				
6	La misión que cumpla hace fortalecer el trabajo en equipo				
7	La mayoría de las docentes estamos comprometidos con la misión y visión institucional.				
8	Mi Institución Educativa es adecuada para trabajar y estudiar.				
9	Mi institución educativa brinda servicio de calidad educativa.				
10	Gracias a mi institución me siento realizado como profesional con experiencia				
11	Mi Institución es muy importante porque me permite la superación personal y profesional.				
12	En mi Institución, compartimos información en vez de guardarla				
13	En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.				
14	La directora mantiene una comunicación asertiva con las docentes				
15	En mi Institución, nos mantenemos en contacto en todo momento				
16	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabaja en mi Institución				
17	La directora hace que trabajemos todos en equipo				
18	Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes y padres de familia puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.				
19	La directora no toma decisiones sin haber coordinado antes				
20	No hay nada que se haga sin coordinación alguna				
21	Ninguna docente se atreve a realizar trabajo a su libre decisión.				
22	La directora es atenta para compensar una buena acción.				



23	La directora compensa las actividades fuera de hora laborada				
24	Podemos trabajar más tiempo porque se compensa				
25	Las docentes reciben reconocimiento por realizar un trabajo eficaz y eficiente				
26	Se reconoce cuando se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa				
27	Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.				
28	Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.				
29	Estoy satisfecha con mi trabajo diario				
30	Estoy satisfecha con las acciones que realiza la directora				

**Anexo 3.** Matriz de Interpretación

ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA
01-30	Clima conflictivo
31-60	Clima en riesgo
61-90	Clima en desarrollo
91-120	Clima organizacional