



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE LARAQUERI,
PICHACANI

PRESENTADA POR:

LUCILA TINTAYA CAÑAZACA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE LARAQUERI, PICHACANI



PRESENTADA POR:

LUCILA TINTAYA CAÑAZACA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

.....
Dra. LUZ WILFREDA CUSI ZAMATA

PRIMER MIEMBRO

.....
Dr. FREDY SOSA GUTIERREZ

SEGUNDO MIEMBRO

.....
Dra. SARITA DURAN CHAMBILLA

ASESOR DE TESIS

.....
Dr. SALVADOR HANCCO AGUILAR

Puno, 30 de julio del 2021

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa.

TEMA: Liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri, Pichacani.

LÍNEA: Liderazgo, coordinación y toma de decisiones.



DEDICATORIA

- Para mis queridos y extrañados padres, quienes con sus sabias enseñanzas y ejemplos de buen vivir me conducen por la senda del éxito.
- Para mi querido hijo, quien en todo momento de mi vida me alienta para la consecución de mis ideales académicos.
- Para los docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Laraqueri (Puno), quienes me brindaron y brindan su apoyo incondicional para mi superación profesional.



AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, alma máter de la formación profesional de la macro región sur del Perú por haberme cobijado en sus claustros universitarios y ser una brillante profesional.
- A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno por ser parte y testigo mudo de mi formación académica en la Maestría en Educación.
- Al corporativo de directivos, docentes y administrativos en pleno de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno por haber contribuido a mi anhelo académico.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	3
1.1.1. El liderazgo directivo	3
1.1.2. Los estilos de liderazgo	5
1.1.2.1. El estilo de liderazgo autoritario	6
1.1.2.2. El estilo de liderazgo democrático	7
1.1.2.3. El estilo de liderazgo liberal o laissez faire	9
1.1.3. El clima organizacional	10
1.1.4. Las dimensiones del clima organizacional	12
1.1.4.1. La gestión	12
1.1.4.2. La motivación	13
1.1.4.3. La comunicación	15
1.1.4.4. La toma de decisiones	15
1.1.4.5. Las relaciones interpersonales	17
1.2. Antecedentes	18



1.2.1.	De carácter internacional	18
1.2.2.	De carácter nacional	20

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.	Identificación del problema	24
2.2.	Enunciados del problema	26
2.2.1.	Problema general	26
2.2.2.	Problemas específicos	26
2.3.	Justificación	26
2.4.	Objetivos	28
2.4.1.	Objetivo general	28
2.4.2.	Objetivos específicos	28
2.5.	Hipótesis	29
2.5.1.	Hipótesis general	29
2.5.2.	Hipótesis específicas	29

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.	Lugar de estudio	30
3.2.	Población	31
3.3.	Muestra	32
3.4.	Método de investigación	32
3.5.	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	33
3.5.1.	Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos	33
3.5.2.	Descripción detallada del uso de materiales, equipos, instrumentos e insumos	34
3.5.3.	Aplicación de la prueba estadística inferencial y correlacional	34



3.5.4. Planteamiento de la hipótesis estadística	34
--	----

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani	36
4.1.1. Prueba de la hipótesis estadística, según el objetivo general del estudio	37
4.1.2. Discusión (objetivo general)	37
4.2. Nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes	40
4.3. Estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri-Pichacani, desde la percepción de los docentes	46
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	64



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Detalle de métodos por objetivos	33
2. Escalas de correlación de Spearman	35
3. Sistematización de los resultados de las variables liderazgo directivo y clima organizacional	36
4. Grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri-Pichacani	37
5. Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas de Laraqueri	41
6. Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas del nivel inicial, Laraqueri	43
7. Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas del nivel primaria, Laraqueri	44
8. Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas del nivel secundaria, Laraqueri	45
9. Estilo de liderazgo predominante en instituciones educativas, Laraqueri	46
10. Nivel de clima organizacional en instituciones educativas, Laraqueri	48
11. Nivel de clima organizacional en instituciones educativas del nivel inicial, Laraqueri	51
12. Nivel de clima organizacional en instituciones educativas del nivel primaria, Laraqueri	52
13. Nivel de clima organizacional en instituciones educativas del nivel secundaria, Laraqueri	53



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas de Laraqueri	41
2. Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas inicial, Laraqueri	43
3. Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas de nivel primaria, Laraqueri	44
4. Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas del nivel secundaria, Laraqueri	45
5. Estilo de liderazgo predominante en instituciones educativas, Laraqueri	46
6. Nivel de clima organizacional en instituciones educativas, Laraqueri	49
7. Nivel de clima organizacional en instituciones educativas del nivel inicial, Laraqueri	51
8. Nivel de clima organizacional en instituciones educativas del nivel primaria, Laraqueri	52
9. Nivel de clima organizacional en instituciones educativas del nivel secundaria, Laraqueri	53



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario de liderazgo directivo	65
2. Cuestionario de clima organizacional	67
3. Operacionalización de las variables	69

RESUMEN

El estudio aborda dos aspectos de la gestión educativa, el liderazgo directivo y el clima organizacional, considerando como objetivo general establecer el grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani. Se ha desarrollado en el marco del enfoque cuantitativo, de tipo básico y con diseño descriptivo correlacional. La muestra de estudio fueron 124 docentes de las instituciones educativas de gestión pública de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria del distrito en mención; los datos se recabaron con la técnica de la encuesta y con el instrumento, cuestionario de modo independiente y según la variable de estudio. Se concluye que, el grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani es positivo considerable con un nivel de significancia de 0,563 (Rho de Spearman); por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; el cual significa que el buen nivel de liderazgo directivo que existe en estas instituciones educativas guarda correspondencia con el buen nivel de clima organizacional; por otro lado, el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas es bueno en 47%, el estilo de liderazgo predominante es democrático en 55%; mientras que el nivel de clima organizacional en las mismas es bueno en 37%, respectivamente.

Palabras clave: Clima, clima organizacional, director, educación, liderazgo directivo.



ABSTRACT

The study addresses two aspects of educational management, managerial leadership and organizational climate, considering as a general objective to establish the degree of relationship between managerial leadership and organizational climate in educational institutions in the Laraqueri - Pichacani district. It has been developed within the framework of the quantitative approach, of a basic type and with a correlational descriptive design. The study sample consisted of 124 teachers from public management educational institutions at the levels of initial, primary and secondary education in the district in question; The data were collected with the survey technique and with the instrument, questionnaire independently and according to the study variable. It is concluded that the degree of relationship between directive leadership and organizational climate in the educational institutions of the Laraqueri - Pichacani district is considerable positive with a significance level of 0.563 (Spearman's Rho); therefore, the null hypothesis is rejected and the alternate hypothesis is accepted; which means that the good level of directive leadership that exists in these educational institutions corresponds to the good level of organizational climate; on the other hand, the level of directive leadership in educational institutions is good in 47%, the predominant leadership style is democratic in 55%; while the level of organizational climate in them is good in 37%, respectively.

Keywords: Director, directive leadership, education and organizational climate.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la gestión de la institución educativa, la función de dirección es desempeñada por el director, quien ejerce el liderazgo directivo junto a la comunidad educativa para lograr las metas y los objetivos estratégicos de desarrollo institucional, teniendo en consideración también un clima organizacional o laboral favorable.

El director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma; es responsable de los procesos de gestión institucional, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los estudiantes logren las competencias necesarias, por grado y edad (Ley N° 28044, 2003; Ley N° 29944, 2012).

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación social, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos en beneficio del equipo u organización (Robbins, 1999). El liderazgo es la capacidad de interinfluencia en los miembros de la organización para que se logren las metas previstas.

Para la gestión educativa, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades profesionales para desempeñarse adecuadamente en los mismos (UNESCO Perú, 2011).

La gestión educativa en estos tiempos de permanente revolución y de la globalización de los conocimientos requiere de la concurrencia efectiva de directivos, docentes, padres de familia, alumnos y aliados; quienes deben de trabajar como equipo institucional y con clima organizacional favorable para contribuir al desarrollo de la institución educativa.

Por otro lado, el tema de clima organizacional es coyuntural en el contexto de la organización, motivo por el cual su estudio es de importancia. En el clima organizacional imperan las interacciones sujeto-organización, y sujeto-sujeto, respectivamente.

El clima organizacional es concebido como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales (Brunet, 2004).

El fundamento científico acerca del clima organizacional se desarrolló a partir de los estudios de Lewin (1951) para quien el comportamiento de las personas en el trabajo no



dependía solo de sus características personales, sino también de la forma en que éstas perciben su clima de trabajo y los componentes de la organización.

El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, que tienen incidencia en la perfilación del comportamiento humano (Campbell *et al.*, 1976).

De acuerdo a los precitados autores, en el contexto del estudio de la institución educativa intervienen conceptos como: el liderazgo, la comunicación, el clima organizacional, los sistemas de recompensas y castigos laborales, el control y el monitoreo educativo; asimismo las particularidades del medio físico y el entorno de la organización. Estos conceptos son de importancia en el marco del estudio de la gestión educativa.

La investigación se ha trazado como objetivo general, establecer el grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani, estudio que se desarrolló en el segundo semestre de 2019.

La estructura formal de la investigación conlleva el contenido temático siguiente: resumen, abstract, introducción; el capítulo I, trata de la revisión de literatura; el capítulo II, acerca del planteamiento del problema; el capítulo III, sobre materiales y métodos; el capítulo IV, contiene los resultados y la discusión; y en el epílogo del estudio están las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos, respectivamente.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. El liderazgo directivo

El liderazgo directivo es un tema de importancia de la actualidad en el contexto de las organizaciones y en particular de las instituciones educativas; porque, el desarrollo de éstas depende de la gestión institucional con liderazgo directivo, motivo por el cual, el líder educativo debe contribuir a dinamizar y animar a los miembros de la comunidad educativa a que aprendan a desarrollarse.

En el marco de la literatura especializada en la actualidad no existe definición única acerca de liderazgo; sin embargo, se citan algunas definiciones que explican el mismo. En el diccionario de la Lengua Española, el liderazgo es la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad. En el diccionario de Ciencias de la Conducta es definido como conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

El liderazgo es el proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas (Hughes, 2007); mientras que para Velásquez (1996) es la expresión directiva de impacto e influencia en la conducta de otros. Se entiende por liderazgo como un conjunto de habilidades que posee el líder para influir en el modo de pensar y de actuar de los miembros de su organización, motivándolos para hacer que las metas a realizarse sean a nivel de equipo y que al final sean de satisfacción para la organización. El liderazgo es entendido como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución

de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2004).

Por otro lado, el liderazgo es la habilidad de un individuo a influir, motivar y ‘empower’ a otros para contribuir a la efectividad y el éxito de la organización de la cual son miembros (House, 2004).

En el contexto de la organización educativa, el liderazgo viene a ser el conjunto de habilidades y destrezas que posee el líder, en este caso el directivo de la institución educativa, este atributo le permite interactuar con los miembros de la comunidad educativa de manera fluida y coordinada a fin de lograr las metas establecidas en el marco de la gestión institucional.

El liderazgo es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario (Newstrom, 2007); y es que, es el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos para la organización (Ivancevich, 2005).

El liderazgo según los precitados autores consiste en influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de la comunicación al logro de metas para el desarrollo de la organización. El liderazgo es el arte de influir y conducir a los miembros de la comunidad educativa en el trabajo pedagógico, influyendo positivamente las actitudes y los comportamientos de estos; incentivándoles al trabajo en equipo que permitan el logro de las metas de la institución educativa.

El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo, producto de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros de la organización (Lord y Maher, 1991).

Se sabe que, tanto los líderes como los seguidores del líder poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford *et al.*, 1998).

En términos generales, el estudio considera que el liderazgo es un proceso de interinfluencia entre los miembros de la institución educativa (directivos y docentes), porque son quienes ejercen liderazgo y que están sujetos a las metas de la organización. El liderazgo implica cambio en el comportamiento de los miembros a consecuencia de algún acto impactante desarrollado por el líder.

El liderazgo es la relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (Daft, 2006). El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los hombres continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer; y más aún existe liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias (Senge, 1990).

Considerando la aseveración de los autores precitados, el liderazgo se refiere al proceso por el cual una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección por medios, en general, no coercitivos; y en el caso del liderazgo directivo de una institución educativa todo el corporativo institucional de manera desinteresada debe apoyar en el logro de las metas institucionales. El liderazgo implica aprender a moldear el futuro.

Es importante precisar que el liderazgo es algo natural, cuando una persona destaca como líder, sin necesidad de poseer una posición superior o un cargo administrativo; entonces, el liderazgo surgido en este modo es lo ideal, porque nace de la espontaneidad sin necesidad de recurrir a un cargo administrativo.

1.1.2. Los estilos de liderazgo

En el marco de la gestión o administración de las instituciones o empresas, los estilos de liderazgo constituyen temas de importancia, porque las aplicaciones de los mismos en el proceso de la gestión influyen de manera directa.

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, comportamientos y destrezas que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores en el contexto de la organización (Lussier y Achua, 2005). El estilo de liderazgo es el modo de motivar, movilizar y direccionar hacia una meta, pero dejando amplios márgenes a la iniciativa individual, a la creatividad y a los estilos e inclinaciones vocacionales de los miembros del equipo. El estilo de liderazgo es el modo en que los líderes guían a sus colaboradores, ese modo que aplican viene a ser el estilo personal que imprimen en la organización; sin embargo, los estilos varían de acuerdo al contexto social.

Se sabe que, Lewin y colaboradores en 1939 llevaron a cabo experimentos grupales con niños acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En estos

experimentos se identificó tres estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para estudios posteriores (White y Lippit, 1960).

Lewin en sus estudios acerca de liderazgo durante la II Guerra Mundial (1939), destacó tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal; estos en la actualidad continúan siendo los estilos más habituales en las organizaciones. Weber, el fundador de la sociología moderna considera también estos tres tipos de liderazgo que van desde el más cómodo, el comprensivo hasta los opresivos.

El estudio consigna como dimensiones de la variable Liderazgo directivo, los estilos de liderazgo: Autoritario, Democrático y Liberal, respectivamente.

1.1.2.1. El estilo de liderazgo autoritario

En el contexto de las sociedades, el estilo de liderazgo autoritario es de los estilos más antiguos que han demostrado ciertamente eficiencia; éste se caracteriza por el uso de la fuerza (Montalván, 1999). El uso de la fuerza en determinadas sociedades suele estar apoyada por las armas, asimismo, se acompaña de un sistema legal y formal que lo apoya, aunque en muchos casos de liderazgo, resulta una condición innecesaria.

El estilo de liderazgo autoritario es definido como una forma extrema del liderazgo transaccional, estilo en que el líder ejerce altos niveles de poder sobre sus empleados o miembros del equipo, generando sumisión (Lewin, 1939). En el liderazgo autoritario, las personas subordinadas dentro del equipo se dan pocas oportunidades para hacer sugerencias, incluso si estos serían de interés para la organización del equipo. En este tipo de liderazgo, el líder es dogmático y firme; y lidera la causa mediante la habilidad autocrática, apelando al poder.

Como ejemplo de liderazgo autoritario se tiene a Steven Jobs, uno de los fundadores de Apple y su liderazgo era autocrático, con una personalidad definida, ideas claras y era seguro de sí mismo; motivo por el cual era amado por unos y odiado por otros.

En el liderazgo autoritario, el autócrata en el contexto de la organización social observa los niveles de desempeño de sus subalternos con el fin de evitar las desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices o mandatos.

El tipo de liderazgo autoritario es recomendable para resolver casos emergentes o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Aquí, el líder autócrata asume la responsabilidad de la toma de decisiones.

El liderazgo autocrático es el estilo de liderazgo más practicado en las empresas privadas, porque en estas las decisiones solamente son tomadas por el líder; sin embargo, los tiempos cambian; entonces, las personas son un activo importante, y que sus ideas contribuyen a alcanzar las metas de la organización.

El liderazgo autocrático es bueno para las organizaciones según la situación, pero no se debe practicar con extremismo, porque el ambiente de trabajo se puede tornar tenso y los subalternos desistirían con este tipo de liderazgo.

En el campo de la gestión educativa, los líderes autocráticos mantienen poder y hegemonía sobre los miembros de la organización educativa, practicando por ejemplo una comunicación enfática con sus subordinados, asumiendo una actitud impulsiva, inspirando sumisión y la vez hasta cierto miedo en los trabajadores de la institución educativa; producto de este tipo de comunicación vertical, los empleados en la mayoría de casos sienten maltrato verbal, y se ven afectados anímicamente en el ambiente laboral.

Los líderes autocráticos por lo general demuestran a sus subordinados, que la labor que realizan es importante y que merece la atención del caso; este hecho se considera negativo para el desarrollo de la organización educativa, porque los miembros de la misma se sienten desmotivados; en consecuencia, el clima laboral es nada favorable.

1.1.2.2. El estilo de liderazgo democrático

El estilo de liderazgo democrático es llamado también como participativo (Lewin, 1939). En el estilo de liderazgo democrático la finalidad es fomentar la participación democrática y desinteresada de la comunidad en la toma de decisiones, contribuyendo a la solución de casos de modo participativo.

Una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo fue en base al estilo de liderazgo democrático, basándose específicamente en el comportamiento del líder. El estilo de liderazgo democrático describe a un líder que involucra a los

subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

En el estilo de liderazgo democrático, los empleados son de la iniciativa y deciden con preponderancia según sus funciones, demostrando suficientes competencias para tomar decisiones y desarrollar las acciones correspondientes en la perspectiva del desarrollo del personal y de la institución.

Las características de un líder democrático son: delega autoridad y comparte el control, toma las decisiones en conjunto y delega funciones, otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas; y emplea el feedback para corregir los errores e incentivarlos al logro de metas (Robbins y Coulter, 1999).

En el liderazgo democrático, los subordinados se involucran en el proceso de toma de decisiones; los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios; los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo; los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente; los líderes explican sus intenciones y la situación actual; y los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por las ideas de los miembros del grupo (Gonos y Gallo, 2013).

En el liderazgo democrático, los trabajadores pueden opinar y no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación. Se caracteriza por ser de carácter consultivo y persuasivo, respecto de sus subordinados, en torno a las acciones y decisiones propuestas, y alienta la participación de los mismos (Lewin, 1951).

Un líder democrático realiza énfasis en el desempeño de las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabaja para lograr objetivos comunes significativos (Warrick, 1981). El líder democrático promueve la participación colectiva, basado en la motivación y la recompensa.

En el campo de la educación, el estilo de liderazgo democrático es el más recomendable, pero no imprescindible; porque en las labores pedagógicas y administrativas, según evidencia empírica, es la que produce mayor grado de motivación y es muy necesario sobre todo para el proceso de aprendizaje de los estudiantes, porque permite impulsar la autonomía en el aprendizaje.

1.1.2.3. El estilo de liderazgo liberal o laissez faire

El estilo de liderazgo liberal en la amplia literatura al respecto es conocido también como “estilo de no intervención”. Es reconocido por ser muy liberal, muestra de ello su denominación como liderazgo laissez faire, que es una expresión en idioma francés, cuya traducción en español es “dejar hacer”.

En el estilo de liderazgo liberal, el líder es una figura pasiva que permite que sus subordinados tengan todo el control de lo que hace, ya que se les facilita toda la información y herramientas requeridas para la realización de las labores, donde el líder interviene solo si el subordinado solicita su ayuda (Lewin, 1939).

En el estilo de liderazgo liberal, el líder por naturaleza posee la capacidad de otorgar toda la autoridad o el poder a los empleados para que ellos determinen los objetivos, tomen las decisiones y resuelvan solos, los casos. En buena cuenta se sabe que este estilo de liderazgo es la menos usual o tradicional en el contexto de las organizaciones, debido sobre todo porque presenta mayores desventajas en comparación a las características de los demás estilos.

En el contexto de la organización educativa, respecto a liderazgo liberal, el líder directivo utiliza muy poco su poder, y si usa concede a los subalternos o miembros de la institución educativa un alto grado de independencia en sus tareas. En todo caso, el líder directivo liberal en la mayoría de casos depende en gran medida de los miembros de la institución educativa ya sea para fijar las metas, los objetivos y las actividades. Considera que su papel como líder es apoyar a los miembros en las actividades, tratando generalmente de cumplir el rol de informante, simplemente.

En el liderazgo liberal, el líder educativo tiene una estipulación de un número mínimo de reglas, proporciona muy poco contacto y apoyo a sus pupilos, considera que el o los seguidores deben ser capaces de hacer los trabajos;

esperando un resultado final satisfactorio, y no importándole cómo se logre el objetivo, si no que se haga.

En todo caso, en el contexto de las organizaciones educativas en la actualidad este tipo de liderazgo es aún vigente; puesto que, el directivo líder si bien no incide en la toma de decisiones, pero mantiene un monitoreo continuo de las acciones, de modo tal que ve de cerca el proceso educativo, esto con la finalidad de incidir en las recomendaciones oportunas hacia sus seguidores.

1.1.3. El clima organizacional

El vocablo clima organizacional no es un concepto reciente, sino que desde antaño ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos.

Los estudios o literatura acerca de clima organizacional surgieron en el ámbito de las organizaciones empresariales, distintas al ambiente educativo; sin embargo, existen elementos comunes en ambos casos.

Un estudio de carácter experimental similar al de Lewin (1939), refiere que la posibilidad de crear diversos climas en las organizaciones depende en gran medida de los estilos de liderazgo, asimismo de la activación de los elementos de la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral; los cuales provocan cambios en los rasgos de personalidad (Litwin y Stringer, 1968).

La literatura actual revela que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Germman en el año de 1960 (Brunet, 2004); al respecto, Denison (1991) precisa que la expresión, clima organizacional se halla en estudios realizados por Halpin y Croft (1982), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri y Litwin (1968) y Likert (1961, 1967).

El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio; dependiendo del sentimiento de los miembros de la organización (Chiavenato, 2006).

El clima organizacional o clima laboral viene a ser un conjunto de propiedades del

entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación (Acosta y Venegas, 2010).

El clima organizacional es un sistema predominante de los valores en la organización, que combina los diversos rasgos personales para hacer que una organización sea más eficiente y efectiva (Katz y Kahn, 1966).

En síntesis, el clima organizacional es una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación laboral (Denison, 1991).

El clima organizacional es un conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia y con el sistema organizacional a las percepciones vividas, respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan al trabajo (Rodríguez, 1992).

El estudio considera que el clima organizacional viene a ser la percepción de los trabajadores de la institución educativa, quienes efectúan una descripción de los múltiples factores y estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el contexto del trabajo; y que definen su situación laboral, esta atmósfera psicológica de la institución es conocido como clima organizacional.

A propósito del clima organizacional, las personas desempeñan un papel importante en las organizaciones por esta razón hoy en día hay una mayor atención hacia el talento humano (Hodgetts y Altman, 1985).

En la actualidad, las organizaciones sociales, como son las instituciones educativas orientan sus esfuerzos para entender el comportamiento y el desempeño de sus empleados, atendiendo a los factores psicológicos.

El clima organizacional de la institución educativa es entendido como la forma de organización e interacción de los miembros de la comunidad educativa en el marco de una gestión educativa democrática, solidaria y justa.

A nivel de las instituciones educativas, el clima organizacional implica un concepto complejo porque es un sistema integrado, funcional y coherente, que cohesionan los elementos o dimensiones de la gestión educativa para alcanzar los propósitos y las

metas institucionales.

En algunos casos, cuando existe un clima organizacional deficiente, el ambiente laboral es tenso, los trabajadores tienden a desistir en la organización, eh ahí el papel del líder, quien debe saber dirigir a su equipo, con disciplina, responsabilidad y compromiso social para revertir los asuntos adversos.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos: el ambiente físico, la estructura organizacional, el ambiente personal, el ambiente social y el comportamiento organizacional (Goncalves, 1999).

El clima organizacional es un concepto que está vinculado a las dimensiones o temas como: motivación, establecimiento de metas, estructura organizacional, recompensas, comunicación, liderazgo, conflictos, capacitación, satisfacción y entre otros similares, los que determinan el comportamiento del talento humano de la organización; y en el caso de este estudio el comportamiento del personal que labora en la institución educativa.

El clima laboral es un tema de importancia en el contexto de la gestión de las instituciones educativas porque es un pilar elemental para la armonía entre el equipo humano laboral y el sentido de pertenencia a la institución educativa. En buena cuenta, el clima organizacional es determinante para el desarrollo.

1.1.4. Las dimensiones del clima organizacional

La investigación para efectos de recabar la información respecto a la variable Clima organizacional considera como dimensiones teóricas del estudio, los conceptos: gestión, motivación, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales, respectivamente; conceptos que se describen a continuación:

1.1.4.1. La gestión

El concepto gestión proviene del término latín *gestio* o *gestus* que significa gesto o actitud. Gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de la función administrar o gestionar. Gestionar es el arte de hacer posible una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos (Pérez, 2010). Es un proceso que consiste en realizar la acción para el logro de metas, previa planificación.

En el contexto de los estudios acerca de administración, gestionar es un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes acciones, perspectivas y esfuerzos para concretizar objetivos asumidos institucionalmente y que son desarrollados de manera participativa y democrática (Villamayor y Lamas, 1998).

Gestionar es un concepto que en el marco de la administración implica una articulación de objetivos, metas, procesos, recursos, responsabilidades, toma de decisiones, resultados, y elementos similares que son accionados por el potencial humano de la organización a fin de lograr metas.

Para el estudio, la gestión es la capacidad personal y profesional del director de la institución educativa de influenciar en los miembros de la comunidad educativa, respecto a sus comportamientos, actitudes, responsabilidades y sus actividades, dirigiendo eficazmente hacia el logro de las metas institucionales.

La gestión educativa es definida como la acción de gestionar y administrar la actividad académica y administrativa de la institución educativa, en concordancia a los objetivos y medios que están establecidos en su plan de desarrollo institucional.

La gestión implica una concepción teórica y una práctica, respecto del poder y de la administración de la institución educativa, comprendiendo la puesta en marcha del proceso del enfoque y las formas de construir consensos para el logro de metas institucionales en el contexto de la organización educativa.

1.1.4.2. La motivación

La motivación es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y su contexto; es una actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable (González, 2008).

La motivación es un asunto de la psicología organizacional que consiste en un punto intermedio de equilibrio entre la personalidad de la persona y la forma de la realización de sus actividades en el contexto de la organización; es el impulso psicológico de deseo de desarrollar una actividad.

La motivación para Robbins & Coulter (1999) es el deseo de hacer mucho esfuerzo psíquico y físico con el fin de alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual.

La motivación es un proceso psíquico que posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales (Zuluaga, 2001). La motivación de las personas consiste en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño (Maslow, 1991).

La motivación en el campo laboral es un tema importante para la gestión de las organizaciones; y en particular para la gestión educativa; puesto que, la carencia de motivación provoca en los seres humanos desánimo en su quehacer; entonces, la motivación es importante para la autorrealización y autoestima de las personas.

El impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación, es básicamente el mismo en todas las personas (Ruiz *et al.*, 2013).

Para el estudio, la motivación es un aspecto psicológico del personal docente de la institución educativa que consiste en la capacidad de provocar, mantener y dirigir su conducta hacia el desarrollo de las actividades para contribuir a la mejora del proceso de aprendizaje de los estudiantes.

La motivación es una fuerza que impulsa al individuo a actuar y a perseguir metas específicas; de modo que es un proceso que puede provocar o modificar un determinado comportamiento (Hernández y Prieto, 2002).

En el contexto de la gestión de la institución educativa, la motivación está relacionada con el impulso emocional personal y profesional del personal de la institución educativa en el proceso de desarrollo de las actividades.

1.1.4.3. La comunicación

El término comunicación proviene del latín *comunis* que significa "común"; de allí que comunicar significa transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos "en común" con otro, supone el uso de un código de comunicación.

La comunicación es un proceso interpersonal en el que expresan algo de sí mismos, a través de signos verbales o no verbales con la intención de influir de algún modo en la conducta del otro (Berlo, 1984). La comunicación es un proceso de interacción de mensajes entre dos o más interlocutores en un contexto determinado y según sus necesidades e intenciones comunicativas.

En el contexto de la institución educativa, la comunicación es un proceso social de intercambio de mensajes entre todo el personal de la institución educativa.

El estudio considera la comunicación como un instrumento fundamental usado para la interacción humana entre los miembros de la institución educativa. Este instrumento debe de ser conocido en su máxima dimensión por los miembros de la comunidad educativa de modo que dinamicen su accionar institucional.

Los medios esenciales que utiliza el directivo de la institución educativa para comunicarse son: reuniones, despachos, diálogos personales informales, *chat*, teléfono, correo electrónico, documentos escritos (circulares, instrucciones, cartas personales) y similares. Estos medios sirven de canal para concretizarse las intenciones comunicativas entre los miembros de la institución educativa.

Para una comunicación adecuada es necesario que los interlocutores posean la capacidad de escucha con la finalidad de comprender el mensaje. La capacidad de escucha es uno de los hábitos de las personas altamente efectivas. Saber escuchar significa poseer capacidad de escucha hacia el interlocutor; este es una actitud del ser humano que le permite ser comunicativo por antonomasia.

1.1.4.4. La toma de decisiones

La decisión es un concepto referido al proceso complejo de interacciones entre diferentes subsistemas en los que aparece la multiracionalidad (Sfez, 1984). La toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es concebida como un aspecto importante del proceso de la gestión y la administración de una

organización (Stoner *et al.*, 2003). Es el proceso para identificar y solucionar un curso de acción con la finalidad de resolver un problema en específico.

Para el estudio, la toma de decisiones es un proceso sistemático de selección de la mejor opción y acción pertinente para mejorar según la eficiencia y eficacia la capacidad del personal y contribuir al cumplimiento de metas para el desarrollo. Además, la toma de decisiones consiste en aplicar una técnica adecuada para resolver un caso problemático en un contexto determinado.

La toma de decisiones es fundamental para el desarrollo de la organización y la conducta de los miembros de la misma, permitiendo suministrar los medios para el control y la coherencia en los procesos sistemáticos (Kast, 1979).

La toma de decisión es un proceso sistemático e inteligente de selección de la mejor opción para ejecutar las acciones en función a metas, respecto a la gestión escolar que aplica el personal de la institución educativa. Además, es un proceso psicológico que evidencia la capacidad y el talento del personal directivo frente al accionar de los elementos de la institución educativa.

Es importante destacar que en toda organización se debe generar la toma de decisiones para proyectar las acciones y el aseguramiento de la calidad.

La toma de decisiones viene a ser un proceso de responder a un problema, procurando y seleccionando una solución o acción que ira a crear valor para los accionistas de la organización (Fichman, 2005). Un aspecto de importancia en el proceso de la toma de decisiones es la información de la que dispone el decisor. Para el decisor, las decisiones pueden tomarse en un contexto de certidumbre, incertidumbre o de riesgo (Dixon, 1970).

Para la toma de decisión, en el caso de certidumbre, que es el más inusual en las organizaciones, se conoce todos los datos necesarios para tomar la decisión. En el caso de la incertidumbre, los datos de las alternativas son incompletos, por lo que la decisión se basa en supuestos. Pero, existe riesgo si se conocen las probabilidades asociadas a un resultado satisfactorio para cada alternativa.

En síntesis, la toma de decisiones viene a ser un mecanismo de la gestión de un proceso, en el marco de una organización social.

1.1.4.5. Las relaciones interpersonales

El hombre por antonomasia es un ser de carácter social, motivo por el cual interacciona con sus semejantes en el contexto de la sociedad. El carácter social que ostenta le permite al hombre establecer relaciones interpersonales a todo nivel, incluso con seres no racionales.

Las relaciones interpersonales es un tema de importancia en el contexto de las organizaciones sociales y más aún en el caso de las instituciones educativas.

La Real Academia de la Lengua Española en su página oficial define el término relación del modo siguiente: conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona. Asimismo, define la palabra interpersonal como adjetivo que existe o se desarrolla entre dos o más personas.

La relación interpersonal viene a ser una interacción recíproca entre dos o más personas (Bisquerra, 2003). Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Las relaciones interpersonales es un conjunto de vínculos e interacciones entre los seres humanos, determinadas por factores como la etapa de la vida y el rol o papel desempeñado en un ámbito social específico o contexto laboral.

En el marco de las relaciones interpersonales, la organización es el entorno en el cual los seres humanos desarrollan el diálogo referente a la dualidad entre su emotividad y su racionalidad, en el cual se manifiesta como ser humano con sus sentimientos y emociones y se hace un ser social (Montoya, 2006); en la organización pueden obtener reconocimientos y ciertos objetos materiales que pueden proporcionarle una sensación de satisfacción y bienestar.

En el contexto de la organización social, los seres humanos se socializan, comparten experiencias, definen pautas de comportamiento y perciben e interpretan el ambiente de trabajo. La estructura social de la organización se configura a partir de los procesos de interacción social y de las relaciones interpersonales que mantienen a los individuos entre sí (Torres *et al.*, 2008).

Para la investigación, las relaciones interpersonales vienen a constituir un proceso de interacción humana y social recíproca entre todo el personal de la

institución educativa; proceso social, en el que resalta la práctica de valores que permiten el desarrollo humano y social del personal de la institución educativa.

Las relaciones interpersonales es sinónimo de la comunicación social en términos generales, porque la comunicación es el modo de cómo interactuamos con nuestros pares; por lo tanto, es un componente histórico y cultural.

1.2. Antecedentes

1.2.1. De carácter internacional

En un estudio, el clima organizacional en la FAREM es de optimismo en mayor medida, considerado como medianamente favorable y desfavorable; el liderazgo practicado es poco participativo, sin disposición en mantener buen clima organizacional en el equipo de trabajo; el nivel de desempeño laboral en la facultad es bajo, aunque las tareas se realizan y ejecutan en el tiempo requerido, donde la toma de decisiones se ejecuta mayormente de modo individual, careciendo de un plan de capacitación; y los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales (Zans, 2017).

En una investigación, el colegio estudiado denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de clima organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria; la comunidad educativa registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo o por ejercerse de formas no deseadas (Contreras y Jiménez, 2016).

En un estudio de diseño causa-efecto se concluyó que el liderazgo que los supervisores aplican con el equipo de trabajo interviene positivamente en la motivación laboral, puesto que cada uno de los integrantes demuestra compromiso con la organización y deseos de elevar efectivamente su desempeño (Avenecer, 2015).

En un estudio se sabe que el clima laboral del área administrativa, es satisfactorio, enfatizando la buena comunicación y relación entre compañeros, y con jefes; la comunicación ascendente y descendente no es la adecuada, lo que permite una valoración a mediano plazo para nutrir este aspecto; y finalmente, la remuneración del personal debería mejorar, brindando oportunidad de desarrollo personal en un marco

de superación e igualdad de oportunidades (Sierra, 2015).

Es importante destacar que en el contexto de las organizaciones; y en particular de las instituciones educativas se comenta de la importancia del tema liderazgo; en efecto, esto es así porque en la historia de las organizaciones sociales, como políticas y sobre todo de índole militar; éstas se gestaron con la concurrencia de un líder; de ahí la importancia de la figura de un líder en la gestión educativa; quien pone de manifiesto su cualidad personal y su función social dentro de una organización social o en el caso específico de una comunidad educativa.

En un estudio se refiere que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna, el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna (Constanza, 2014).

En un estudio se sabe que el liderazgo del director no ha generado una construcción atractiva, un discurso, un marco orientador que impulse la acción docente hacia buenas prácticas de enseñanza; asimismo, el liderazgo pedagógico del director lo ha delegado hacia el jefe de la UTP, quien ha implementado unas prácticas, pero no desde un ejercicio participativo (González, 2013).

En una investigación se sabe que no se presentó en ninguno de los grupos una relación directa entre el liderazgo situacional y los estilos democrático, autocrático, Laissez Faire, ni transformacional; solo se presentó con el cuarto nivel del modelo de inteligencia emocional; sin embargo, si se presentó con el liderazgo nivel 5 y con los dos estilos de liderazgos emergentes: Wu-Wei y Chung Yung (Velasco, 2013).

En una tesis se sabe que el liderazgo se asocia a la figura del director y del jefe técnico, o sea una concepción de liderazgo centrada en los directivos escolares, lo cual deja fuera otras posibles fuentes de liderazgo y no permite trabajar con las concepciones más modernas sobre liderazgo distribuido (Horn, 2013).

En una investigación se concluyó que, el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. Es más, el personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, porque no existe retribución con reconocimiento por el buen desempeño por parte de las autoridades a sus actividades laborales; sin embargo, existen

oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes, ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo (Cortés, 2009).

Los estudios precitados refieren que los temas, el liderazgo directivo como el clima organizacional en el contexto de la gestión educativa son factores importantes que influyen de modo directo e indirecto en el proceso de la gestión institucional; en algunos casos son positivos o favorables de modo que, contribuyen al desarrollo positivo de estas; por el contrario, de ser negativas o desfavorables denigran a la marcha institucional; por tanto, en el marco de la gestión educativa en lo posible se debe generar un liderazgo directivo óptimo y un ambiente social de trabajo favorable, que contribuyan al desarrollo de las personas y consecuentemente de la organización.

1.2.2. De carácter nacional

En una investigación de tipo descriptivo se sabe que el 56.9% percibe un clima organizacional como medianamente favorable, el 20.8% como favorable y el 3.1% como muy favorable; un 19.2% como clima desfavorable; asimismo, más del 50% de las enfermeras perciben una tendencia hacia un alto liderazgo transformacional en sus jefes y supervisores (Zuta, 2020).

En una tesis se sabe que, el nivel del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores la Institución Pública Peruana es positivo; el clima organizacional percibido por los trabajadores es muy favorable; el nivel de satisfacción laboral es alto; y existe una relación positiva significativa entre las dimensiones comunicación y responsabilidad (Cabrera, 2018).

Los estudios referidos por lo general revelan que el clima organizacional en las instituciones precitadas es catalogado desde medianamente favorable hacia favorable, lo que implica que este aspecto de la gestión institucional se desarrolla en un ambiente de armonía y de condiciones de convivencia óptimas.

En un estudio se sabe que existe una relación entre clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo, según la prueba de Chi cuadrada y el coeficiente de contingencia (Bobadilla, 2017).

En un estudio se sabe que el estilo de liderazgo que predomina en la gerencia de Informática de la Municipalidad Provincial de Santa es intermedio, entre autoritario y

democrático, medianamente centrado en las tareas y las relaciones y con un nivel de intolerancia regular; el desempeño laboral de los trabajadores del área se encuentra en un nivel medio; y el estilo de liderazgo se relaciona significativamente con el desempeño laboral. (Blas, 2017).

Otro estudio descriptivo correlacional revela que existe una correlación significativa entre los estilos de liderazgo adoptados y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus S.A. de San Luís, 2017 ($r=0,786$, $p=0,000$) (Huahualuque, 2017).

En una tesis de grado se refiere que existe una relación directa entre liderazgo y motivación de los colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum-Huancayo 2017, según la correlación Spearman $r_s=0,636$; significa que a mayor percepción de liderazgo incrementa la motivación de los colaboradores (Ccarhuaypiña, 2017).

En otro estudio se concluye que en el área de Recursos Humanos del Gobierno Regional Puno se tiene un clima organizacional de nivel intermedio; los indicadores: trabajo en equipo, relaciones laborales, compromiso organizacional y motivación se hallan moderados; el comportamiento organizacional y liderazgo son deficientes; no existen buenas relaciones laborales con el jefe del área, generando un clima organizacional inapropiado, impidiendo cumplir las metas establecidas (Huancapaza y Llanos, 2017).

El estudio considera que, el clima organizacional es la percepción de los trabajadores de la institución educativa, quienes efectúan una descripción de los múltiples factores y estímulos que actúan sobre los mismos en el contexto del trabajo educativo y que definen su situación laboral; esta atmósfera psicológica de la institución es definida como clima organizacional.

Otro estudio desarrollado últimamente revela que, el estilo de liderazgo sobre el desempeño laboral del personal del área de contabilidad de la empresa El Rocío S.A. tiene una relación escasa entre sí, según el coeficiente de determinación $R^2 = 0.1751$, es decir, el desempeño laboral depende poco del estilo de liderazgo en área de contabilidad (Esparza, 2016).

En una investigación, el estilo de liderazgo que predomina en las instituciones

educativas secundarias en estudio es el democrático, según la prueba de análisis de varianza con valor de la “F” calculada de 82,617, valor superior al valor de la “F” tabulada de 3,074; las medias de los estilos de liderazgo autoritario, democrático y liberal son diferentes; y las diferencias de medias significativas muestran valores positivos del estilo democrático: 5,265 respecto al estilo autoritario y 4,206 con relación al estilo liberal (Gutiérrez, 2016).

Por otro lado, en un estudio casi reciente se sabe que, el liderazgo directivo en base a su indicador característico personal es percibido por los colaboradores con tendencia positiva; es decir, el 48% de los trabajadores manifiestan que el personal directivo casi siempre muestra un carácter para hacerse respetar en la organización (Arévalo, 2016).

El estilo de liderazgo que más prevalece en los niños y niñas de 5 años de edad en la I.E.I N° 208 Barrio Laykakota de la ciudad de Puno es la transformacional, debido a que los niños de la referida institución muestran carisma inspiracional, influencia idealizada conductual – atribuida, motivación inspiracional y estimulación intelectual, respectivamente (Yupanqui, 2016).

El estilo de liderazgo transformacional de acuerdo a lo manifestado por los autores es entendido como aquel estilo que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia de la propia motivación o automotivación se producen cambios sustanciales en la organización.

En un estudio se concluye que, el estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. en la ciudad de Andahuaylas en el año 2015, porque se obtuvo un valor de significancia de 0,00 el cual es menor a 0,05 con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,594 el cual significa, que existe una correlación positiva media, aceptando así la hipótesis general de la investigación (Olivares, 2015).

En otro estudio se da cuenta que existe relación significativa entre la variable liderazgo transaccional y la variable comportamiento organizacional; lo mismo sucede con las dimensiones: dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa y dirección por contingencia, todas ellas con la variable comportamiento organizacional (Quesada, 2014).

Los diversos estudios precitados de manera relativa hacen referencia a las variables



liderazgo y clima organizacional, motivo o temas de este estudio. Las conclusiones advertidas en los estudios en mención, de modo general revelan que existe el predominio de los estilos de liderazgo: Autoritario, democrático y liberal; y es que estos dependen del contexto social donde se aplican; por otro lado, el tema de clima organizacional o laboral se hallan en un nivel favorable, lo que implica que exista armonía y comprensión en estas organizaciones

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

En la actualidad, uno de los asuntos de discusión en el contexto de las organizaciones y particularmente de las instituciones educativas es la interrelación del personal que los integran; es decir, la relación entre directivos y los trabajadores de las mismas.

En una empresa, organización o institución educativa en su dinámica organizacional y funcional coexisten variedad de culturas y caracteres propios a cada persona, éstas repercuten directa e indirectamente en el desempeño de sus labores; sin embargo, en estas organizaciones existen una convivencia social escasamente armoniosa.

A nivel de Latinoamérica, en la última centuria casi todas las organizaciones vienen atravesando cambios estructurales y de funcionamiento; sin embargo, en el caso de las organizaciones educativas se observa un avance mínimo y poco significativo, motivo por el cual el tema de gestión y liderazgo directivo educativo continúa siendo un problema a resolver, tanto por el estado como por la propia sociedad.

Las instituciones educativas de gestión pública en el Perú del nivel de educación básica (inicial, primaria y secundaria) en su mayoría poseen una serie de dificultades en la gestión institucional, debido a casos como: desempeño directivo con rasgos de administración tradicional basado en el autoritarismo, clima organizacional poco favorable debido presuntamente a la incompatibilidad de caracteres existente en el personal, infraestructura educativa poco adecuado para las actividades académicas, escases de material didáctico, estudiantes en condiciones físicas y psíquicas poco favorables para el proceso de aprendizaje, docentes escasamente motivados para el

ejercicio de la función docente, debido entre otros factores al reducido sueldo que reciben del Estado peruano producto de sus labores; en fin, casos diversos.

El Ministerio de Educación del Perú desde el año 2012 viene impulsando la mejora de la gestión escolar de las instituciones educativas del nivel de educación básica a través de la aplicación de la norma técnica, Marco de Buen desempeño del Directivo; sin embargo, la gestión del director de la institución educativa continúa siendo tradicional; es decir, eminentemente administrativa y no de gestión pedagógica.

En una entrevista no formal efectuada en mayo del 2018 a un grupo de docentes de dos instituciones educativas, una del nivel primaria y otra de educación secundaria de la localidad de Laraqueri, distrito de Pichacani, provincia de Puno, respecto al nivel de gestión educativa que desarrollan los directores de estas instituciones; los docentes en su mayoría opinaron que califican de nivel regular, el liderazgo directivo, lo que implica que aún existen deficiencias en la gestión de la institución educativa.

El liderazgo es entendido como una facultad humana, integrada por conocimientos, habilidades y actitudes que posee el líder para influir en el modo de pensar y de actuar de los miembros de la organización, el líder es un ser social con rasgos de motivador, que apelando a la motivación hace posible el logro de metas a nivel personal y de la organización en su conjunto.

El liderazgo directivo en una institución educativa en la actualidad continúa siendo tradicional e incipiente, porque poco o nada favorece a la buena gestión institucional, motivo por el cual las instituciones educativas continúan rezagados, respecto a su desarrollo; entonces, urge implementar políticas y acciones que permitan su mejora, sobre todo relacionado al buen desempeño directivo, porque este aspecto constituye un factor fundamental para la gestión educativa de calidad.

El clima organizacional en la mayoría de las instituciones educativas de gestión pública del ámbito de la región Puno es poco favorable, debido a factores de índole interno y externo que inciden en su dinámica; motivo por el cual es necesario incidir en el tema, tanto en su estudio como en la formulación de propuestas para su mejora.

El clima organizacional es un tema de importancia en el marco de la gestión de la institución educativa. Es un conjunto de propiedades del entorno laboral, susceptibles de ser medidos, percibidos directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan

en dicho entorno y que influyen en su comportamiento y desempeño laboral.

En el contexto de la gestión de las instituciones educativas, los temas de liderazgo directivo y el clima organizacional desde antaño a la fecha constituyen motivos de investigación por los especialistas y académicos como lo es este caso. Estos estudios en su mayor parte revelan conocimientos de carácter exploratorio y descriptivo

El estudio pretende recabar la información respecto a liderazgo directivo y el clima organizacional en el contexto de las instituciones educativas de gestión pública o estatal del nivel de educación básica regular (educación inicial, educación primaria y educación secundaria) de uno de los distritos de la provincia y región de Puno; motivo por el cual en esta ocasión se planteó su estudio.

2.2. Enunciados del problema

El problema de investigación se enuncia a continuación.

2.2.1. Problema general

¿Cuál es el grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani?

2.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes?
- b) ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes?
- c) ¿Cuál es el nivel de clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani, desde la percepción de los docentes?

2.3. Justificación

La gestión educativa en el contexto de las instituciones educativas del nivel básico de la región de Puno y del país, a la fecha continúa con ciertas dificultades en su dinámica de funcionamiento, motivo por el cual se plantea este estudio.

La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo

tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación, 2002). La gestión educativa es una función exclusiva del director, quien conduce la gestión de la institución educativa con liderazgo directivo.

El liderazgo directivo como el clima organizacional son temas de coyuntura en el contexto de la gestión de las instituciones educativas del nivel de educación básica como del nivel de educación superior; motivo por el cual es importante este estudio.

El liderazgo viene a ser el conjunto de habilidades y destrezas que posee el líder; este rasgo le permite interactuar con los miembros de la organización de manera fluida y coordinada; y sobre todo ejercer influencia en los mismos con el propósito de lograr las metas y los objetivos; y en base al trabajo en equipo.

El liderazgo directivo constituye uno de los pilares fundamentales para el ejercicio de la función directriz de la institución educativa, en torno al cual se debe planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión educativa institucional.

El Ministerio de Educación Perú reconoce el papel fundamental que desempeña el director escolar, tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. Por ello, el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ministerio de Educación, 2003).

El liderazgo directivo y pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje de los estudiantes (Bolívar, 2010). Los directivos que adoptan el estilo de liderazgo pedagógico se involucran más en el desarrollo del currículo escolar, priorizan el desarrollo profesional de los docentes, monitorean y acompañan el trabajo pedagógico en aula; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes, considerando los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución educativa (Murillo, 2008).

El Ministerio de Educación del Perú, como ente rector del sistema educativo peruano es responsable de dar los lineamientos para el desarrollo del acompañamiento pedagógico de modo que esté articulado a las demandas socioeducativas de cada región, contribuyendo de esta manera al logro de los aprendizajes de los estudiantes y al

fortalecimiento de la gestión pedagógica de las instituciones educativas y los servicios educativos escolarizados y no escolarizados de los ámbitos focalizados.

El clima organizacional es otro de los temas de importancia en el marco de la gestión educativa, motivo por el cual el estudio considera como otra de las variables de estudio. El clima organizacional consiste en una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Se refiere a un estado psicológico individual de reacción, como la satisfacción o lo contrario frente al contexto, definido como el conjunto objetivo de circunstancias del entorno (Denison, 1991).

El estudio se desarrolló con el propósito de establecer el grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Laraqueri, provincia y región de Puno; y en función a los resultados se proponen planteamientos teóricos y metodológicos.

En el aspecto teórico, la investigación tuvo por finalidad contribuir a la generación de nuevos conocimientos, respecto a liderazgo directivo y clima organizacional, temas que son fundamentales en materia de la gestión educativa.

En el aspecto metodológico, el estudio tuvo el propósito de contribuir a la generación de estrategias metodológicas en base a los planteamientos teóricos en relación a liderazgo directivo y clima organizacional, los cuales en un futuro no muy lejano tengan a bien de aplicarse en la gestión de las instituciones educativas del nivel básico del ámbito distrital de Laraqueri y por ende de la región de Puno.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Establecer el grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani.

2.4.2. Objetivos específicos

- a) Identificar el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes.
- b) Determinar el estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, en la percepción de los docentes.



- c) Identificar el nivel de clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

El grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani es positivo débil.

2.5.2. Hipótesis específicas

- a) El nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes es regular.
- b) El estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani, desde la percepción de los docentes es autoritario.
- c) El nivel de clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes es regular.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar del estudio

El contexto geográfico donde funciona las instituciones educativas del nivel inicial, nivel primario y nivel secundario están ubicadas en las zonas urbanas y rurales del distrito de Pichacani con su capital distrital Laraqueri, provincia y región de Puno (Perú).

Las actividades económicas principales que predominan en este distrito es la actividad pecuaria, donde los lugareños se dedican a la crianza de animales como alpacas, ovejas, vacas y en menor cantidad a la crianza de caballos, por otro lado, en menor porcentaje se dedican al comercio, al transporte y la minería, así como la actividad del sector público.

En la localidad de Laraqueri-Pichacani existen instituciones públicas como: Comisaría de la Policía Nacional, Municipalidad Distrital, Centro de Salud, Banco de la Nación e instituciones educativas de diferentes niveles y un Instituto Superior Tecnológico; así como empresas privadas de caja de créditos, tiendas comerciales, hoteles y restaurantes.

La localidad de Laraqueri, distrito de Pichacani, se encuentra situado a 37 kilómetros de la ciudad de Puno, el espacio distrital tiene los siguientes límites: por el Norte con el distrito de Puno, por el Sur con el distrito de Acora, por Este con el distrito de Platería y por el Oeste con el distrito de San Antonio de Esquilache, abarca un espacio de 1,633.48 Km², se encuentra ocupada por tres centros poblados como Pichacani, Huacochullo y Huarijuyu; quince comunidades y cuatro parcialidades campesinas.

Los habitantes de la población de Laraqueri en su gran mayoría son aimara hablante por herencia histórica de las primeras culturas se asentaron en la meseta el imperio Kolla. Los pobladores profesan la religión católica, así lo demuestra en las diferentes festividades

del pueblo y su fiesta patronal lo conmemora en honor a la Virgen de Asunción del 15 de agosto de cada año. Desde tiempos antiguos y hasta la actualidad, vienen practicando muchas costumbres entre ellas tenemos: la Ch'alla a la Pacha Mama, a los apus por la protección contra todos los males, el wilancho donde sacrifican a una alpaca u oveja, como ofrenda a la madre Tierra para su fertilidad.

La música y sus danzas son manifestaciones socioculturales muy importantes de la población; a través del cual expresan, el sentir y la idiosincrasia de los pobladores, su danza más representativa es el q'ajelo o karabotas, representando a un jinete arisco que domina a su pareja haciéndole galanterías con el látigo en la mano al compás del chillido de su charango.

Los padres y madres de familia en el ámbito distrital generalmente son jóvenes, cuyas edades oscilan entre 25 a 35 años, pertenecen a estratos sociales bajos; registrándose un alto índice de desempleo, por ello los jefes de familia migran a las regiones aledañas de Tacna y Moquegua, abandonando a la familia por tiempos prolongados.

Durante todo el año se registra un clima frígido y ventoso con presencia de heladas inesperadas, existiendo muy pocas tierras cultivables de pan llevar, en su gran mayoría las grandes extensiones de terreno lo utilizan para pastar el ganado vacuno, ovino, caballo y alpacino. Existen recursos internos de agua renovable como ojos de agua y manantiales que proveen a la población, por otro lado, existe la problemática de la contaminación ambiental con desechos y basura de manera permanente en perjuicio del medio ambiente. En cuanto a la seguridad ciudadana se resalta que es una zona muy tranquila libre de violencia y delincuencia a excepción en los días de fiesta, registrándose robos y actos vandálicos de personas foráneas que visitan el lugar.

3.2. Población

La población de estudio conforma todo el personal docente y directivo de las instituciones educativas de gestión pública de los niveles de educación inicial, educación primaria y educación secundaria de la localidad de Laraqueri, distrito de Pichacani, provincia de Puno, conforme al Cuadro de Asignación de Personal de 2018 de la UGEL Puno.

La población de estudio constituye personas (docentes) de las instituciones educativas de gestión pública de los niveles: inicial, primaria y secundaria del ámbito distrital de Laraqueri-Pichacani. El 100% de los directivos y los docentes de estas instituciones

educativas de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria viven en la ciudad de Puno; sin embargo, se trasladan diariamente hacia la localidad de Laraqueri para desarrollar su jornada laboral.

3.3. Muestra

La muestra de estudio constituyó 124 docentes de las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Laraqueri - Pichacani (Puno). Esta muestra de estudio fue distribuida por niveles de educación básica:

- Educación inicial: 11 docentes.
- Educación primaria: 56 docentes.
- Educación secundaria: 57 docentes.

El tipo de muestreo asumido fue el no probabilístico o intencional, obedeciendo al criterio metodológico de fácil acceso a la información por la investigadora.

3.4. Método de investigación

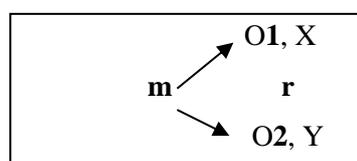
La investigación asumió el método descriptivo en función a los objetivos del estudio.

El estudio es de tipo no experimental. La investigación no experimental o básica consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos, sin manipular las variables (Hernández *et al.*, 2010).

La investigación es de tipo básico porque permite buscar nuevos conocimientos y campos de estudio sin fines prácticos, en ese sentido tiene la finalidad de recoger los datos de la realidad para luego enriquecer el conocimiento teórico-científico.

El diseño de la investigación es descriptivo correlacional. Este tipo de diseño tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández *et al.*, 2010).

El esquema del diseño de la investigación es el siguiente:



Leyenda:

- m : Muestra
- O1 : Recolección de datos, variable1
- O2 : Recolección de datos, variable2
- X : Variable 1
- Y : Variable 2
- r : Relación

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

3.5.1. Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos

Tabla 1

Detalle de métodos por objetivos

Variables	Métodos	Objetivos específicos y general	Técnicas e Instrumentos	Prueba estadística	Escalas de medición
1. Liderazgo directivo	Descriptivo	<p>OE1. Identificar el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes.</p> <p>OE2. Determinar el estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes.</p>	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de liderazgo directivo. (Lewin, 1939)</p>	<p>Descriptiva (Distribución de frecuencias)</p>	<p>Escalas: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi Siempre 5. Siempre</p> <p>Niveles: 1. Deficiente 2. Regular 3. Bueno 4. Muy bueno 5. Excelente</p>
2. clima organizacional	Descriptivo	<p>OE3. Identificar el nivel de clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes.</p>	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de clima organizacional (Brunet, 2004)</p>	<p>Descriptiva (Distribución de frecuencias)</p>	
1 y 2	Descriptivo correlacional	<p>OG. Establecer el grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas de Laraqueri -Pichacani.</p>		<p>Correlación de Rho de Spearman</p>	

3.5.2. Descripción detallada del uso de materiales, equipos, instrumentos e insumos

Como materiales de procesamiento de información se usó el equipo de cómputo, de logística; asimismo el equipo humano (investigadora, asesores y sujetos de estudio).

Considerando el objetivo general y específicos de la investigación para recolectar los datos se usó la técnica de encuesta; y a través de sus instrumentos: cuestionario de liderazgo directivo para la variable 1 (fuente: Lewin, 1939), instrumento que consta de 33 ítems, considerando las dimensiones: estilo de liderazgo Autoritario, estilo de liderazgo Democrático y estilo de liderazgo Liberal (ver anexo 1); y el cuestionario de clima organizacional para la variable 2 (adaptado de Brunet, 2004), instrumento que consta de 50 ítems, considerando las dimensiones: Gestión (1°-10°), Motivación (11° - 20°), Comunicación (21° - 30°), Toma de decisiones (31° - 40°) y Relaciones interpersonales (41° - 50°). Ver anexo 2.

3.5.3. Aplicación de la prueba estadística inferencial y correlacional

El estadístico que se aplicó para analizar los resultados de cada variable de estudio es descriptivo (distribución de frecuencias); mientras que para establecer la relación de las variables de estudio: liderazgo directivo y clima organizacional se usó el diseño descriptivo correlacional con la prueba de Correlación de Rho de Spearman.

La fórmula de la prueba de Correlación de Rho de Spearman que se aplicó fue:

$$r_R = 1 - \frac{6\sum_i d_i^2}{n(n^2-1)}$$

3.5.4. Planteamiento de la hipótesis estadística

H₀: El grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani no es positivo.

H_a: El grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani es positivo.

Nivel de Significancia, la probabilidad de significancia o error que se asumió fue del

5%, equivalente a $\alpha = 0,05$ de error.

Las escalas para determinar el grado de relación entre variables: liderazgo directivo y clima organizacional, según el Coeficiente de Correlación de Spearman, ρ (rho) fue:

Tabla 2

Escalas de correlación de Spearman

Rango	Grado de relación
-0,91 a -1,00	Correlación negativa perfecta
-0,76 a -0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,51 a -0,75	Correlación negativa considerable
-0,11 a -0,50	Correlación negativa media
-0,01 a -0,10	Correlación negativa débil
0,00	No existe correlación
+0,01 a +0,10	Correlación positiva débil
+0,11 a +0,50	Correlación positiva media
+0,51 a +0,75	Correlación positiva considerable
+0,76 a +0,90	Correlación positiva muy fuerte
+0,91 a +1,00	Correlación positiva perfecta

El Coeficiente de correlación de Spearman, “ ρ ” puede tomar un valor entre +1 y -1, donde un valor de +1 en ρ significa una Correlación positiva perfecta de rango; un valor 0 en ρ significa que no hay correlación de rangos; y un valor de -1 en ρ significa una Correlación negativa perfecta entre los rangos. Si el valor de ρ se acerca a 0, la correlación entre los dos rangos, es más débil.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentan en las tablas y las figuras, asimismo la interpretación y la discusión conforme al objetivo general y específicos 1, 2 y 3 respectivamente.

4.1. Grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani

Para establecer el grado de relación entre las variables de estudio liderazgo directivo y clima organizacional, en primer término, se hizo el cruce de datos, mediante las operaciones numéricas en base a la estadística descriptiva, cuyos resultados se ilustran en la tabla siguiente:

Tabla 3

Sistematización de los resultados de las variables liderazgo directivo y clima organizacional

		Clima organizacional					Total	
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente		
Liderazgo directivo	Deficiente	f	0	0	0	0	0	
		%	,0	,0	,0	,0	,0	0,0
	Regular	f	0	42	0	0	0	42
		%	,0	13,7	19,3	6,3	2,7	42,0
	Bueno	f	0	0	58	0	0	58
		%	,0	16,0	17,9	20,3	3,8	58,0
	Muy bueno	f	0	0	0	24	0	24
		%	,0	10,3	8,8	1,4	3,5	24,0
	Excelente	f	0	0	0	0	0	0
		%	,0	,0	,0	,0	,0	0,0
	Total	f	0	40	46	28	10	124
		%	0,0	40,0	46,0	28,0	10,0	124,0

4.1.1. Prueba de la hipótesis estadística, según el objetivo general del estudio

Ho: El grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani no es positivo.

Ha: El grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani es positivo.

Nivel de Significancia del 5%, equivalente a $\alpha = 0,05$ de error.

Prueba estadística : Correlación de Rho de Spearman

Tabla 4

Grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri-Pichacani

Rho de Spearman		Liderazgo directivo	Clima organizacional
Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,563**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	124	124
Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,563**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	124	124

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

En la tabla 4 se observa la correlación de Rho de Spearman, respecto de los resultados de las variables liderazgo directivo y clima organizacional.

Dado a que el valor-p (0,000) es menor que el nivel de significancia (0,05) se rechaza la hipótesis Nula (Ho) y se acepta la hipótesis Alternativa (Ha) de la investigación; por tanto, existe un grado de relación positiva considerable determinada por el Rho= ,563** con un valor de p= ,000 en ($p < 1,000$) correlación de Spearman entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri-Pichacani.

4.1.2. Discusión (objetivo general)

Los resultados del estudio, respecto del objetivo general revelan que existe un grado de relación positiva considerable entre liderazgo directivo y clima organizacional en

las instituciones educativas en mención; lo que significa que, los referidos temas motivo del estudio guardan correspondencia, porque la distribución de las frecuencias absolutas de ambas variables del estudio es homogénea. Esto implica que, el ejercicio del liderazgo directivo en nivel bueno de los directores de las instituciones educativas guarda correspondencia con el nivel bueno de clima organizacional en las mismas.

El estudio considera el liderazgo como una acción de influencia interpersonal ejercida en una situación social, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos en beneficio del equipo u organización.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para el logro de las metas (Robbins, 1999). En el marco del liderazgo directivo, el director de la institución educativa debe estar preparado de modo eficiente para desempeñarse en la gestión educativa; sin embargo, requiere fortalecer sus capacidades profesionales para desempeñarse adecuadamente en los mismos (UNESCO Perú, 2011).

La gestión educativa en estos tiempos de permanente revolución y de la globalización de los conocimientos y la tecnología requiere de la concurrencia del personal directivo, docentes, padres de familia, alumnos y aliados; quienes deben de trabajar como equipo institucional, generando un clima organizacional favorable o bueno.

Los resultados del estudio coinciden de modo parcial con los de Huahualuque (2017), quien informa que existe una correlación significativa entre los estilos de liderazgo adoptados y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus S.A. de San Luís, 2017 ($r=0,786$, $p=0,000$). Bobadilla (2017) refiere que existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los institutos superiores tecnológicos de Huancayo. Ccarhuaypiña (2017) informa que existe una relación directa entre liderazgo y motivación de los colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum-Huancayo 2017, según la correlación Spearman $r_s=0,636$.

Asimismo, concuerda con los de Olivares (2015), quién concluyó que el estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. de Andahuaylas en el 2015, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,594. Quesada (2014) manifiesta que existe relación significativa entre liderazgo transaccional y comportamiento organizacional; asimismo las dimensiones: dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa y

dirección por contingencia se relacionan con el comportamiento organizacional.

El liderazgo directivo es un tema de importancia en el contexto de la gestión de las instituciones educativas, debido a que por liderazgo se entiende como la capacidad de motivar, movilizar direccionalmente hacia una meta al equipo humano; implica además poner de manifiesto las habilidades sociales en su máxima plenitud.

El liderazgo directivo en el contexto de la institución educativa implica una serie de acciones de interinfluencia entre los miembros que integran las mismas, que en base al trabajo conjunto contribuyan al desarrollo y logro de las metas institucionales.

En las leyes N° 28044 y N° 29944, referidas a la gestión de las instituciones educativas del Perú, se advierte que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y representante legal de la misma; es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica, administrativa y comunitaria, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los estudiantes logren las competencias necesarias por grado y edad.

En el contexto de la gestión de las instituciones educativas se hace necesario del ejercicio del liderazgo del director y demás miembros de la misma; como también de la práctica habitual de un adecuado clima organizacional entre los mismos; estos factores de la gestión educativa se consideran de importancia para este proceso.

Para Hughes (2007), el liderazgo es el proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas, mientras que para Velásquez (1996) viene a ser la expresión directiva de impacto e influencia en la conducta de otros.

En el marco del liderazgo directivo, los líderes como los seguidores deben poseer un guion o estereotipo sobre cuáles asumir las conductas esperadas; y en buena cuenta todos deben ser considerados líderes (Wofford, Godwin y Wittington, 1998).

De acuerdo a la literatura, el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo, producto de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros de la organización (Lord y Maher, 1991).

De acuerdo a los planteamientos teóricos expuestos líneas arriba, respecto a liderazgo es importante destacar que, este aspecto de la gestión constituye un proceso dinámico y complejo de interinfluencia entre los integrantes de la organización; aquí los

integrantes ejercen liderazgo social, en función a los intereses de la organización.

En el campo de la educación, el desempeño del liderazgo directivo como el adecuado clima organizacional son factores que contribuyen a la gestión y al desarrollo de la institución educativa, motivo por el cual se debe promover su práctica institucional.

Es importante destacar que el liderazgo directivo se ejerce en el campo de la gestión. Gestionar es una acción integral, que implica un proceso de trabajo con la intervención de un equipo humano, caracterizado por el liderazgo; labor en el que se coordinan perspectivas, acciones y esfuerzos de modo participativo para concretizar los objetivos asumidos institucionalmente (Villamayor y Lamas, 1998).

La gestión educativa viene a ser un proceso dinámico de puesta en práctica de los elementos de la administración: planeamiento, organización, dirección y control, respectivamente; en el marco de las normas legales y las expectativas y metas de la institución educativa, los que desarrollan los miembros de la comunidad educativa.

La gestión educativa surgió a partir de la práctica, incidiendo en lo académico, este hecho marca diferencia con el concepto tradicional de la administración educativa, la cual implica la gerencia y dirección de la institución educativa, pero a nivel de la empresa privada; sin embargo, la gestión educativa implica un proceso de desarrollo de carácter humano, académico e institucional.

En el marco de la gestión de la institución educativa, el director, los docentes y demás miembros de la misma deberá asumir el ejercicio adecuado y pertinente del liderazgo, aspecto importante que permitirá el desarrollo integral de la institución educativa.

En la actualidad, el contexto social o llamada también sociedad del conocimiento o era digital exige a los gestores educativos mayor dinamismo y liderazgo para afrontar los cambios vertiginosos y el avance de la ciencia y la tecnología en materia educativa, de modo que directivos, docentes, padres de familia, alumnos y aliados deben asumir un trabajo a nivel de equipo, incidiendo en un clima organizacional favorable o positivo a fin de contribuir al desarrollo de la institución educativa.

4.2. Nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes

Los resultados del nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas en mención;

y respecto del objetivo específico 1 del estudio se presenta en las tablas siguientes:

Tabla 5

Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas de Laraqueri

Nivel	N°	%
Excelente	00	00
Muy Bueno	24	19
Bueno	58	47
Regular	42	34
Deficiente	00	00
Total	124	100

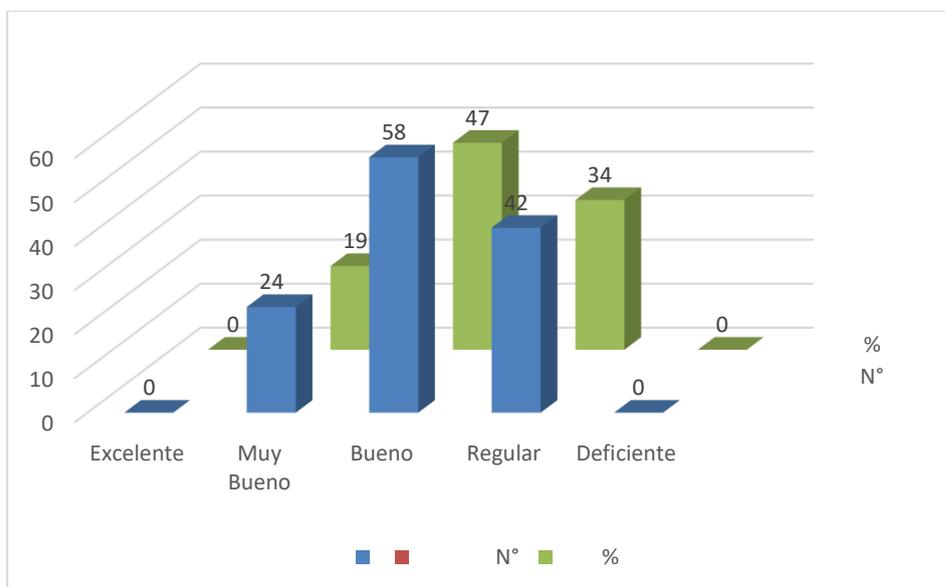


Figura 1. Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas de Laraqueri

En la tabla 5 y figura 1, respectivamente se presenta los resultados del estudio, respecto del nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas de gestión pública (niveles: inicial, primaria y secundaria) del distrito de Laraqueri – Pichacani (Puno). De acuerdo a la información se sabe que, 58 docentes (47%) refieren que el nivel de liderazgo directivo es Bueno; 42 docentes (34%) que es Regular y 24 docentes (19%) que es Muy bueno, respectivamente.

Los resultados del estudio permiten aseverar que, el nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani es Bueno desde la percepción de los docentes de las mismas; lo que significa que, el trabajo y la función de

dirección en estas instituciones educativas se encuentran en un nivel aceptable.

a) Discusión (objetivo específico 1)

Los resultados del estudio coinciden en cierto modo con los de Arévalo (2016), quien precisa que el liderazgo directivo en base a su indicador característico personal es percibido por los colaboradores con tendencia positiva; asimismo, Avenecer (2015) precisa que el liderazgo que los supervisores aplican con el equipo de trabajo interviene positivamente en la motivación laboral, puesto que cada trabajador demuestra compromiso con la organización y deseos de mejorar su desempeño.

Para Daft (2006), el liderazgo viene a ser la relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

El liderazgo es el arte de influir y conducir a los miembros de la comunidad educativa en el trabajo institucional, ejerciendo una influencia de modo positivo en las actitudes y los comportamientos de estos, incentivándoles al trabajo en equipo para el logro de metas en común en beneficio del desarrollo de la institución educativa.

Desde hace tiempo atrás, las investigaciones acerca de las políticas educativas; y en particular del liderazgo directivo de la institución educativa vienen indagando los factores que inciden en los resultados de aprendizajes de los estudiantes, fin último de la educación; entonces, es tarea de la sociedad intelectual investigar este tema.

En el contexto de las organizaciones, el liderazgo es la relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados que reflejen los propósitos que comparten (Daft, 2006).

El liderazgo implica el ejercicio de la ciudadanía en el marco de los derechos y deberes. El liderazgo permite a los hombres a profundizar su comprensión de la realidad y volverse más capaces de participar en el acontecer social; y existe liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias (Senge, 1990).

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional, pues desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los docentes, así como

en el entorno y ambiente escolares (Bolívar, 2010).

Es importante destacar que el liderazgo directivo viene a ser un factor imprescindible para mejorar la gestión de la actividad educativa en el contexto de las instituciones educativas del nivel básico de la región Puno y del país; en ese sentido, se debe promover el ejercicio del liderazgo en el personal de las instituciones educativas.

Las instituciones educativas en la actualidad, de acuerdo al avance de la ciencia, la tecnología y las demandas sociales requieren de la concurrencia de personas capaces de transformar e innovar la gestión institucional, motivo por el cual, quienes asumen la función de director deben demostrar sólida capacidad de liderazgo.

Tabla 6

Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas del nivel inicial, Laraqueri

Nivel	N°	%
Excelente	00	00
Muy Bueno	02	18
Bueno	05	46
Regular	04	36
Deficiente	00	00
Total	11	100

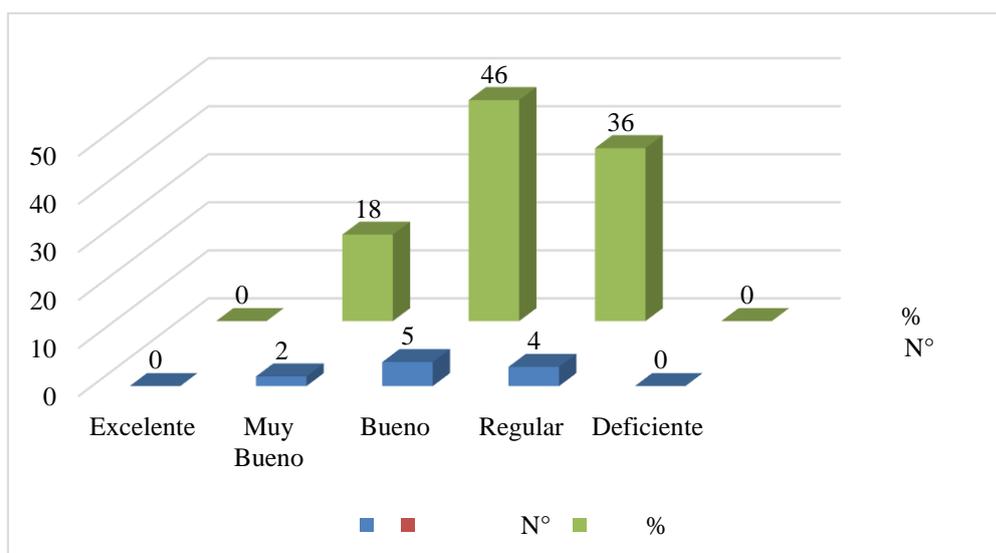


Figura 2. Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas inicial, Laraqueri

En la tabla 6 y figura 2 respectivamente se presenta los resultados acerca del nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas de gestión pública del nivel inicial del distrito de Laraqueri – Pichacani (Puno). Según la data se sabe que, 5 docentes (46%) refieren que el nivel de liderazgo directivo es Bueno; 4 docentes (36%) que es Regular y 2 docentes (18%) que es Muy bueno, respectivamente.

El resultado advierte que, el liderazgo directivo es de nivel bueno en estas instituciones educativas, es decir, existe liderazgo del director.

Tabla 7

Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas del nivel primaria, Laraqueri

Nivel	N°	%
Excelente	00	00
Muy Bueno	10	18
Bueno	26	47
Regular	20	35
Deficiente	00	00
Total	56	100

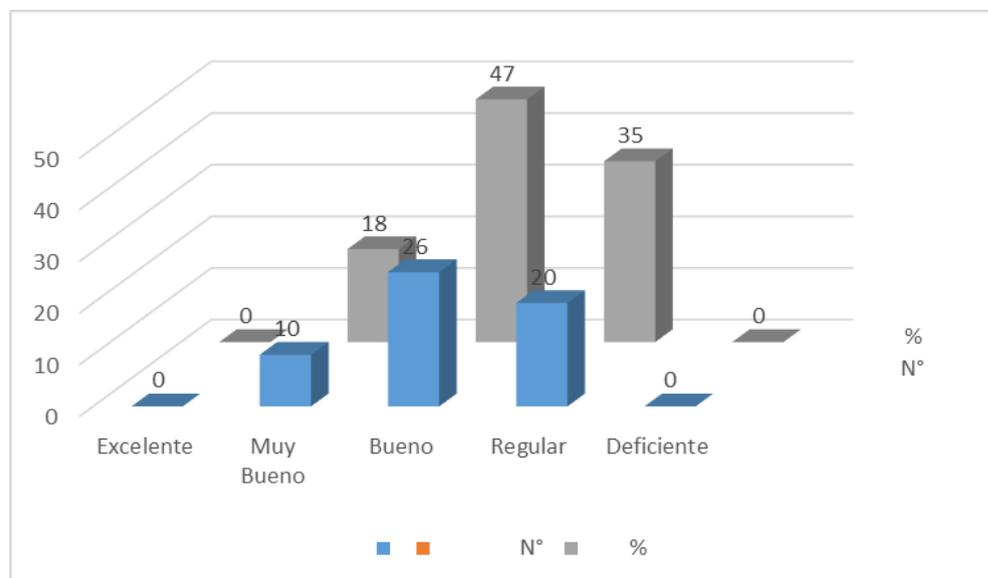


Figura 3. Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas del nivel primaria, Laraqueri

En la tabla 7 y figura 3, respectivamente se presenta los resultados del nivel de liderazgo

directivo en las instituciones educativas de gestión pública del nivel primaria del distrito de Laraqueri – Pichacani (Puno). Según la data se sabe que, 26 docentes (47%) refieren que el nivel de liderazgo directivo es Bueno; 20 docentes (35%) que es Regular; y 10 docentes (18%) que es Muy bueno, respectivamente.

Del resultado se deduce que, el liderazgo directivo es de nivel bueno u óptimo en estas instituciones educativas, es decir, prevalece el liderazgo del director.

Tabla 8

Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas del nivel secundaria, Laraqueri

Nivel	N°	%
Excelente	00	00
Muy Bueno	09	16
Bueno	27	48
Regular	21	36
Deficiente	00	00
Total	57	100

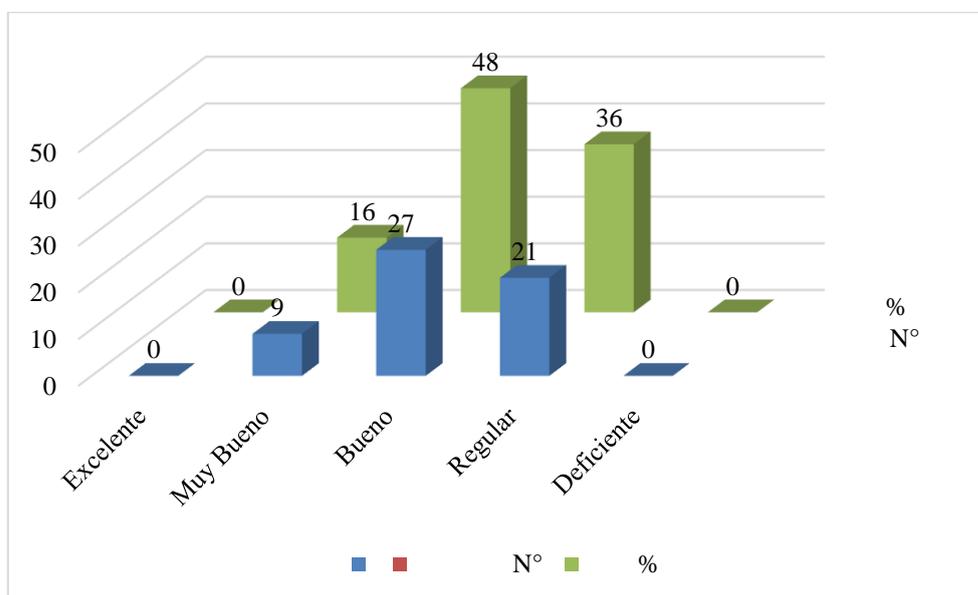


Figura 4. Nivel de liderazgo directivo en instituciones educativas del nivel secundaria, Laraqueri

En la tabla 8 y figura 4, respectivamente se presenta los resultados del nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas de gestión pública del nivel secundaria del

distrito de Laraqueri – Pichacani (Puno). De acuerdo a la información se sabe que, 27 docentes (48%) refieren que el nivel de liderazgo directivo es Bueno; 21 docentes (36%) que es Regular; y 09 docentes (16%) que es Muy bueno.

De acuerdo a la data se advierte que, el liderazgo directivo es de nivel bueno u óptimo en estas instituciones educativas, es decir, el liderazgo del director de las instituciones educativa secundaria del distrito de Laraqueri es de nivel óptimo o satisfactorio.

4.3. Estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri-Pichacani, desde la percepción de los docentes

Los resultados del estilo de liderazgo (Lewin, 1939) predominantes en instituciones educativas en mención; y respecto del objetivo específico 2 del estudio se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 9

Estilo de liderazgo predominante en instituciones educativas, Laraqueri

Estilo	N°	%
Autoritario	42	34
Democrático	68	55
Liberal	14	11
Total	124	100

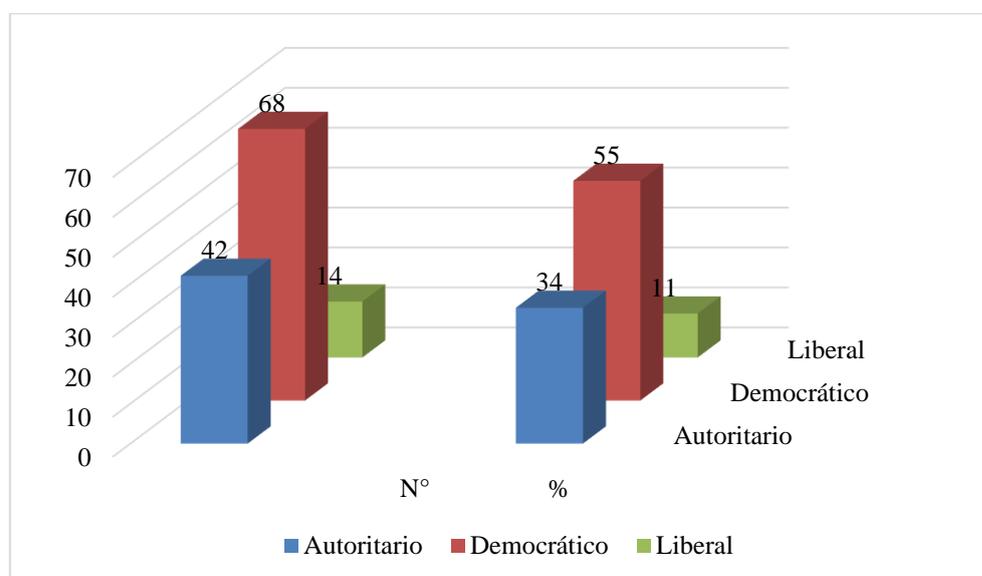


Figura 5. Estilo de liderazgo predominante en instituciones educativas, Laraqueri

Conforme a los resultados presentados en la tabla 9 y figura 5, respectivamente acerca del estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes; se sabe que 68 docentes (55%) refieren que el estilo de liderazgo predominante es democrático; 42 docentes (34%) el estilo autoritario; y 14 docentes (11%) el estilo liberal.

Según los resultados presentados se advierte que, el estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes es democrático, este hecho implica que la mayoría de los directores de las mismas se caracterizan por poseer rasgos psíquicos, típicos de este tipo de liderazgo en el prevalece por el ejemplo, el diálogo y la concertación.

a) Discusión (objetivo específico 2)

El liderazgo directivo se ha convertido en un tema de estudio a nivel global, porque es una función decisiva en la mejora del proceso de aprendizaje de los escolares, al margen de influir en las motivaciones y el desempeño de capacidades de los docentes de las instituciones educativas; motivo por el cual su estudio de importancia.

El liderazgo democrático implica fomentar el trabajo en equipo, el diálogo, los acuerdos por consenso, el cumplimiento de las obligaciones de todos los miembros del equipo, no se actúa de manera individual, sino se hace en y con el equipo humano.

En el marco de la literatura especializada respecto a estilos de liderazgo, se destacan tres estilos: autoritario, democrático y liberal (Lewin, 1939); estos en la actualidad son los más habituales o de aplicación común en las instituciones educativas.

Los resultados del estudio concuerdan en cierta forma con los de: Blas (2017), quien refiere que el estilo de liderazgo que predomina en la gerencia de Informática de la Municipalidad Provincial de Santa es intermedio, entre autoritario y democrático.

El estilo de liderazgo que predomina en las instituciones educativas secundarias en estudio es el democrático, según la prueba de análisis de varianza, cuyo valor de la "F" calculada es de 82,617 (Gutiérrez, 2016).

El líder democrático realiza énfasis en el desempeño de las personas, motivo por el cual este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabaja en equipo para lograr objetivos comunes (Warrick, 1981). El líder democrático promueve

la participación, basado en la motivación y la recompensa.

Es importante destacar que, el líder democrático se caracteriza por fomentar la participación democrática y desinteresada de la comunidad educativa en la toma de decisiones y contribuyendo así a la solución de los problemas de la entidad.

De acuerdo a estudios diversos realizados a la fecha; y respecto del campo de la educación, se advierte que el estilo de liderazgo democrático es el más usual, porque en las labores pedagógicas y administrativas, según evidencia empírica, es la que produce mayor grado de satisfacción; asimismo es el más usual sobre todo para el desarrollo del proceso de enseñanza y de aprendizaje en aula, porque este estilo inspira motivación y confianza en los estudiantes de la institución educativa.

El estilo de liderazgo democrático, practicado por el director y el personal de la institución educativa favorece al desarrollo institucional, enfatizando la igualdad de oportunidades como un valor. El desarrollo de la democracia en la gestión educativa dependerá de los diferentes puntos de vista de los miembros de la comunidad educativa en relación con esta igualdad. El liderazgo democrático en la institución educativa significa asumir la tarea educativa con responsabilidad social.

4.4 Nivel de clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri-Pichacani, desde la percepción de los docentes

Los resultados del nivel de clima organizacional en las instituciones educativas en mención; y respecto del objetivo específico 3 del estudio se presentan en las tablas siguientes:

Tabla 10

Nivel de clima organizacional en instituciones educativas, Laraqueri

Nivel	N°	%
Excelente	10	08
Muy Bueno	28	23
Bueno	46	37
Regular	40	32
Deficiente	00	00
Total	124	100

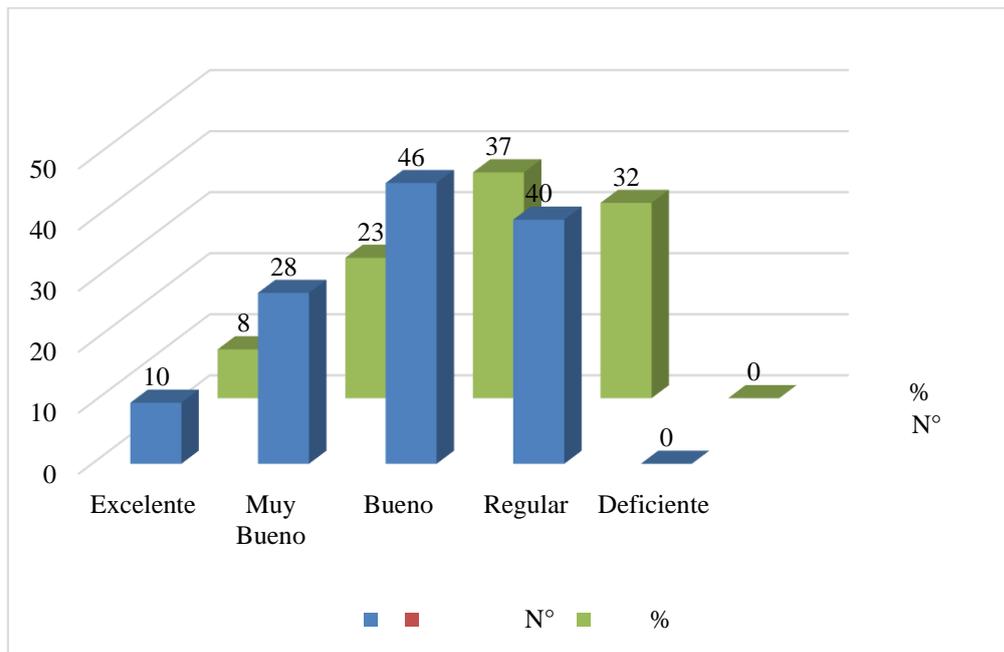


Figura 6. Nivel de clima organizacional en instituciones educativas, Laraqueri

En la tabla 10 y figura 6, respectivamente se presenta los resultados del estudio, respecto del nivel de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública (niveles: inicial, primaria y secundaria) del distrito de Laraqueri – Pichacani (Puno). De acuerdo a la información se sabe que, 46 docentes (37%) refieren que el nivel de clima organizacional es Bueno; 40 docentes (32%) que es Regular; 28 docentes (23%) que es Muy bueno; y 10 docentes que es excelente, respectivamente.

De acuerdo a lo descrito en el párrafo antecesor se sabe que, el nivel de clima organizacional en las instituciones educativas en mención es Bueno.

a) Discusión (objetivo específico 3)

Los resultados, respecto de la variable de estudio clima organizacional concuerdan relativamente con las investigaciones de: Zans (2017), quién refiere que el clima organizacional en la FAREM es de optimismo en mayor medida, considerado como medianamente favorable. Por su parte, Sierra (2015) manifiesta que, el clima laboral del área administrativa, es satisfactorio, enfatizando la buena comunicación y relación entre compañeros, y con jefes. Asimismo, Cabrera (2018) indica que, el nivel del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una institución pública peruana en estudio es de rango positivo.

El clima organizacional viene a ser un componente multidimensional de elementos: el ambiente físico, la estructura organizacional, el ambiente personal, el ambiente social y el comportamiento organizacional (Goncalves, 1999).

El clima organizacional es definido como como un conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia y con el sistema organizacional a las percepciones vividas, respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan al trabajo (Rodríguez, 1992).

El clima organizacional es la percepción de los trabajadores de la institución educativa, quienes efectúan una descripción de los múltiples factores y estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el contexto del trabajo; y que definen su situación laboral, esta atmósfera psicológica de la institución es clima organizacional.

El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio; dependiendo del sentimiento de los miembros de la organización (Chiavenato,2006).

El clima organizacional o clima laboral viene a ser un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación (Acosta y Venegas, 2010).

El clima organizacional está vinculado a dimensiones o aspectos referidos al clima laboral como: motivación, establecimiento de metas, estructura organizacional, recompensas, comunicación, liderazgo, conflictos, capacitación, satisfacción, entre otros similares que determinan el comportamiento del talento humano de la organización; en el caso particular, del personal de la institución educativa.

El clima organizacional en la mayoría de las instituciones educativas de gestión pública del ámbito de la región Puno es favorable en el nivel de regular hacia bueno, debido a factores internos y externos que inciden en su dinámica; sin embargo, es necesario incidir en el tema motivo de este estudio, sea a nivel teórico como en la formulación de propuestas metodológicas para la mejora continua de los temas en mención, de modo que contribuya a una gestión educativa de calidad.

Tabla 11

Nivel de clima organizacional en instituciones educativas del nivel inicial, Laraqueri

Nivel	N°	%
Excelente	01	09
Muy Bueno	02	18
Bueno	05	45
Regular	03	28
Deficiente	00	00
Total	11	100

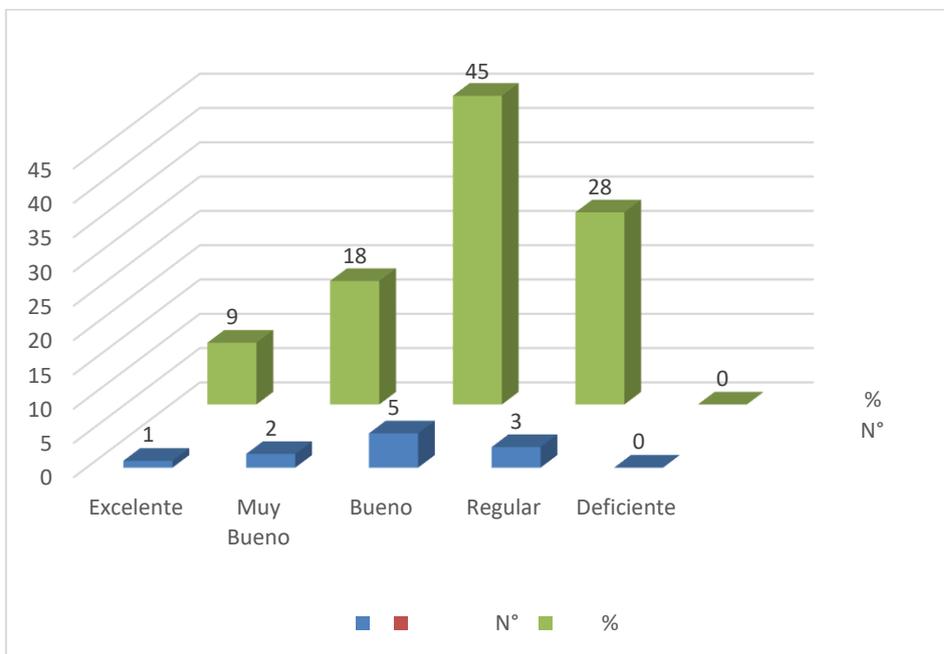


Figura 7. Nivel de clima organizacional en instituciones educativas del nivel inicial, Laraqueri

En la tabla 11 y figura 7, se presentan los resultados del nivel de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del nivel inicial del distrito de Laraqueri – Pichacani (Puno). La data advierte que, 5 docentes (45%) refieren que el nivel de clima organizacional es Bueno; 3 docentes (28%) es Regular; 2 docentes (18%) es Muy bueno; y 1 docente (9%) es excelente.

En síntesis, en la mayoría de las instituciones educativas del nivel inicial del referido distrito, el clima organizacional es bueno u óptimo.

Tabla 12

Nivel de clima organizacional en instituciones educativas del nivel primaria, Laraqueri

Nivel	N°	%
Excelente	04	07
Muy Bueno	13	23
Bueno	21	38
Regular	18	32
Deficiente	00	00
Total	56	100

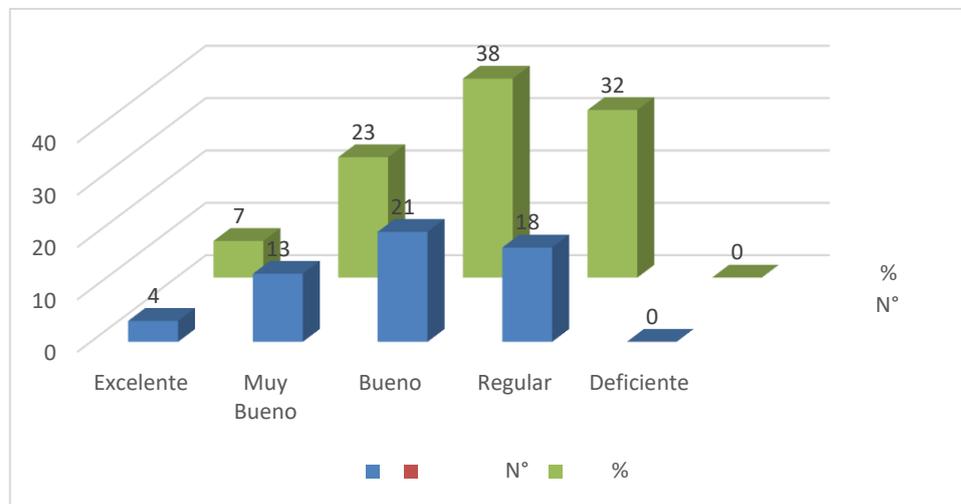


Figura 8. Nivel de clima organizacional en instituciones educativas del nivel primaria, Laraqueri

En la tabla 12 y figura 8, respectivamente se presenta los resultados del estudio, respecto del nivel de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del nivel primaria del distrito de Laraqueri – Pichacani (Puno). De acuerdo a la información se sabe que, 21 docentes (38%) refieren que el nivel de clima organizacional es Bueno; 18 docentes (32%) que es Regular; 13 docentes (23%) que es Muy bueno; y 4 docentes (7%) que es excelente, respectivamente.

En la mayoría de las instituciones educativas del nivel primaria del referido distrito, el clima organizacional es bueno u óptimo, según la opinión de los encuestados.

Tabla 13

Nivel de clima organizacional en instituciones educativas del nivel secundaria, Laraqueri

Nivel	N°	%
Excelente	04	07
Muy Bueno	13	23
Bueno	23	40
Regular	17	30
Deficiente	00	00
Total	57	100

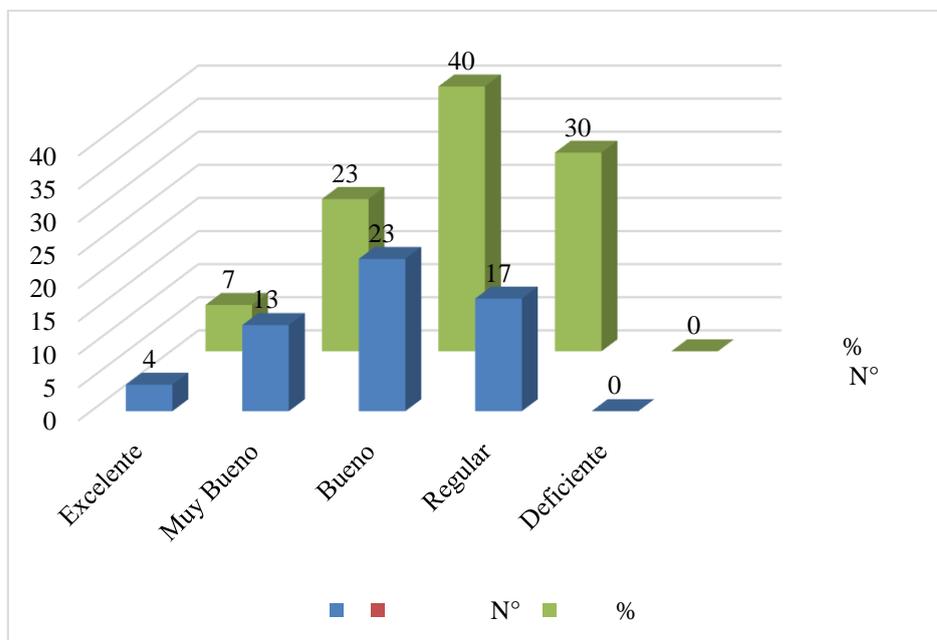


Figura 9. Nivel de clima organizacional en instituciones educativas del nivel secundaria, Laraqueri

En la tabla 13 y figura 9, respectivamente se presenta los resultados del estudio, respecto del nivel de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del nivel secundaria, del distrito de Laraqueri – Pichacani (Puno). De acuerdo a la información se sabe que, 23 docentes (40%) refieren que el nivel de clima organizacional es Bueno; 17 docentes (30%) que es Regular; 13 docentes (23%) que es Muy bueno; y 4 docentes (7%) que es excelente.

En conclusión, según los resultados advertidos se sabe que, el nivel de clima



organizacional es bueno en la mayoría de las instituciones educativas de gestión pública del nivel secundaria del distrito de Laraqueri – Pichacani (Puno).

CONCLUSIONES

- El grado de relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri-Pichacani es positivo considerable con valor de significancia de 0,563 de Correlación Rho de Spearman; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Implica que a buen nivel liderazgo directivo corresponde buen nivel de clima organizacional.
- El nivel de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani, desde la percepción de los docentes es bueno en 47%, regular en 34% y muy bueno en 19%, respectivamente. El nivel bueno de liderazgo directivo significa que, los directores de las referidas instituciones educativas poseen un desempeño directivo aceptable u óptimo.
- El estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri - Pichacani, desde la percepción de los docentes es democrático en 55%, es autoritario en 34% y liberal en 11%, respectivamente. El estilo de liderazgo democrático que predomina en las instituciones educativas en mención significa que existe diálogo, concertación, trabajo en equipo y responsabilidad compartida.
- El nivel de clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani, desde la percepción de los docentes es bueno en 37%, regular en 32% y muy bueno en 23%, respectivamente. El nivel bueno de clima organizacional significa que, en la mayoría de estas instituciones educativas existe armonía, democracia y comprensión entre los miembros de las mismas.



RECOMENDACIONES

- A los miembros de la comunidad educativa de las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani (Puno) imbuirse acerca de liderazgo directivo (autoritario, democrático y liberal) y clima organizacional, el cual le permita ejercer su función directivo y docente respectivamente con eficiencia, eficacia y efectividad.
- A los directores y docentes de las instituciones educativas de gestión pública de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria del ámbito del distrito de Laraqueri – Pichacani (Puno) que organicen y ejecuten talleres de fortalecimiento de capacidades en temas de liderazgo directivo y clima organizacional, dirigido a estudiantes y padres de familia a fin de mejorar la cultura organizacional.
- A los miembros de la comunidad educativa de las instituciones educativas del distrito de Laraqueri – Pichacani que ejerzan liderazgo en un clima organizacional positivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI, Facultad de Psicología de la Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México*. Vol. 13. N°. 1. Pp. 163 – 172.
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Arévalo, V. de P. (2016). *Liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Europa, Iquitos – Loreto 2015* (tesis de licenciatura). Universidad Científica del Perú. Iquitos.
<http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/196>
- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y motivación* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Disponible en:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Blas, E. A. (2017). *Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11942>
- Berlo, D. (1984). *El proceso de la comunicación, Introducción a la teoría y la práctica*. (14° reimpresión). Buenos Aires: El Ateneo.
<https://bibliopopulares.files.wordpress.com/2012/12/el-proceso-de-la-comunicacion-david-k-berlo-301-1-b-514.pdf>
- Bisquerra, R. (2003). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.
- Bobadilla, C. C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo* (tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9(2), 9-33. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

- Brunet, L. (2011). *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cabrera, A. L. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución pública peruana, estudio de caso*. (tesis de bachiller). Universidad de ESAN. Lima. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1210>
- Campbell, A., Converse, P. E. & Rodgers, W. L. (1976). *La calidad de vida estadounidense: percepciones, evaluaciones y satisfacción*. Nueva York: Russell.
- Ccarhuaypiña, G. (2017). *El Liderazgo y la Motivación de los Colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo – 2017* (tesis de licenciatura). Universidad Peruana Los Andes. Huancayo. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/207>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thompson.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría de la administración*. (7ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Contreras, D. M. & Jiménez, L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención* (tesis de maestría). Universidad del Rosario. Bogotá DC. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>
- Cortés, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en hospital “Dr. Luis F. Nachón” Xalapa, 2009* (tesis de maestría). Universidad Veracruzana. Xalapa. <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/30006>
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thompson. Disponible en: <https://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortesJ.pdf>
- Denison, D. R. (1999). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis, Fondo Editorial.
- Dixon, J. R. (1970). *Diseño en ingeniería: inventiva, análisis y toma de decisiones*. México: Limusa-Wiley.
- Esparza, A. F. (2016). *El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área*



- de Contabilidad en la Empresa El Rocío S.A. año 2016 – Trujillo.* (tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo. Trujillo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/433>
- Fischman, D. (2005). *El líder interior*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/El Comercio.
- Ginebra, J. (1997). *Líderes en Acción*. Colombia: McGraw Hill.
- Goncalves, A. (1999). *Dimensiones del clima organizacional*. Disponible en: <http://www.Calidad.org./articles/dec97/2de97.htm>. Consulta: 23-09-2020.
- Gonos, J. y Gallo, P. (2013). Modelo de evaluación del estilo de liderazgo. *Gestión*, 18(2), 157– 168. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210>
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- González, R. (2013). *El liderazgo directivo en la Escuela República de Grecia, ¿qué falta por hacer?* (tesis de maestría). Universidad Alberto Hurtado. Santiago de Chile. Disponible en: <https://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/5432>
- Gutiérrez, A. (2016). *El estilo de liderazgo de las autoridades y la percepción de los docentes en las IES José Carlos Mariátegui - Aplicación UNA, San José y Técnico Artesanal Uros Chulluni* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano. Puno. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/4757>
- Halpin, A. & Croft, D. (1982). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, M. y Prieto, C. (2002). *Un acercamiento a la motivación*. En M. Hernández. Motivación animal y humana. México.
- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana S. A. de C. V.
- Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje* (tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Madrid.

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660235/horn_kupfer_andrea.pdf

- House, R. (2004). *Cultura, liderazgo y organizaciones: el estudio GLOBE de 62 sociedades*. Thousand Oaks: Sage.
- Huancapaza, H. y Llanos, B. (2017). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores en el departamento de Recursos Humanos del Gobierno Regional Puno 2017* (tesis de licenciatura). Universidad Católica San Pablo. Arequipa. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2865797>
- Hughes, R. L. (2007). *Liderazgo acrecentado, las lecciones de experiencia*. México: McGraw-Hill.
- Huahualluque, A. (2017). *Estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercados Tottus S.A. de San Luis, 2017* (tesis de licenciatura). Universidad Inca Garcilaso de Vega. Lima. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2395>
- Ivancevich, J. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Jiménez, C. C. (2016). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada* (tesis de maestría). Universidad Católica de Colombia. Bogotá. Disponible: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Clau%20C%20Jimenez%20C.pdf>
- Kast, F. E. (1979). *Administración de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *La psicología de las organizaciones*. New York: HR Folks International.
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Facultad de Filosofía de la UBA, 195.
- Lewin, K. (1951). *Resolución de conflictos sociales*. New York: Harper.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw Hill.
- Likert R, (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.

- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Liderazgo y procesamiento de la información*. London: Routledge.
- Lussier, R. & Achua, Chr. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (2a. Ed). México: Thomson.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. (3° ed.) Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Educación (2002). *Aprueban disposiciones complementarias de las Normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos. Resolución Ministerial 168-2002-ED, 14 de marzo del 2002*. En Normas Legales 7935. Diario Oficial El Peruano. Congreso de la República.
- Ministerio de Educación Perú. (2003). *Ley General de Educación. Ley 28044*. Lima.
- Montalván, C. (1999). *Los recursos en la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria.
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. Revista N° 14, Facultad de Ciencias Económicas: *Investigación y Reflexión*; 53–67. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900206.pdf>
- Murillo, F. J. (2008). *Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe*. En Rosa Blanco (Coord.) *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y El Caribe* (pp. 17-47). Santiago: Orealc-Unesco; LLECE. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4605410>
- Newstrom, J. (2007). *Dirección: gestión para lograr resultados*. México: McGraw-Hill.
- Olivares, R. P. (2015). *Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el club campestre Puma de piedra SAC. Andahuaylas, 2015* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.
- Quesada, T. de J. (2014). *El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional*

en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012 (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3856/Quesada_st.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Real Academia Española (1992). *Diccionario de la Real Academia Española*. 21 ed. Madrid: Espasa-Calpe.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (1999). *Administración*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico organizacional*. México. D.F.: Alfaomega.

Ruiz, E., Gago, M, García, C., y López, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.

Senge, P. (1990). *La Quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica/Vergara.

Sfez, L. (1984). *Crítica de la decisión*. México D. F.: Fondo Cultura Económica.

Sierra, M. A. (2015). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A. V* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. San Juan Chamelco, Alta Verapaz. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>

Stoner, J. A., Freeman, E. & Gilbert, D. (2003). *Administración*. México: Prentice Hall – Pearson.

Tagiuri, R. y Litwin, G. (1968). *The concept of organizational climate*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.

Torres, A. S., Agulló, E., Rodríguez, J., Agulló, S., Boada, J. & Medina, R. (2008). Las relaciones interpersonales como fuente de riesgo de acoso laboral en la Policía Local. *Revista Psicothema* N° 20; 739–744. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72720435>.

Velasco, J. M. (2013). *Representaciones conceptuales de los atributos del liderazgo y de*

- inteligencia emocional en la significación de un líder ideal para el siglo XXI en un contexto organizacional* (tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey. Disponible en: <https://cd.dgb.uanl.mx/handle/201504211/16776>
- Velázquez, J. (1996). *Humanismo en la administración II*. México: ECAFSA.
- Villamayor, C. y Lamas, E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*. Quito: AMARC.
- Warrick, D. (1981). Estilos de liderazgo y sus consecuencias. *Revista de simulación y aprendizaje experiencial*, 3-4, 155–172.
- White, R. & Lippit, R. (1960). *Autocracia y democracia*. New York: Harper & Row.
- Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J. (1998). Un estudio de campo de un enfoque cognitivo para comprender el liderazgo transformacional y transaccional. *Liderazgo trimestralmente*. 9(1), 55-84
- Yupanqui, M. (2016). *Estilos de liderazgo en los niños y niñas de 5 años de edad de la IEI N° 208 barrio Laykakota de la ciudad de Puno – 2016* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano. Puno.
- Zans, A. J. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016* (tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua. Disponible en: <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/>
- Zuluaga, M. (2001). *Clima Organizacional*. Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Zuta, N. W. (2020). *Liderazgo transformacional y clima organizacional desde la percepción del profesional asistencial de enfermería del servicio de emergencia del Hospital II Vitarte, 2019* (tesis de maestría). Universidad Peruana Unión. Lima, Perú. Disponible en: https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/3329/Nealc_Tesis_Maestr_o_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de liderazgo directivo

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Instrucciones:

Estimado señor (a) docente lea los siguientes enunciados y luego marque en el cuadrilátero con una X la alternativa que considere pertinente.

Nº	ÍTEMES	CATEGORÍAS				
		1. Nunca	2. Casi	3. Algunas	4. Casi	5. Siempre
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.					
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.					
3	Las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.					
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.					
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.					
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.					
7	Castigar la desobediencia conforme a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.					
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.					
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.					
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.					
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.					
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.					
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.					
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.					
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.					
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.					
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.					
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.					
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.					
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y la dirección personal.					
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.					

22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.					
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.					
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.					
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.					
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.					
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.					
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.					
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.					
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.					
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.					
32	Para ventilar los problemas de trabajo en asambleas son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando.					
33	El jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.					

Fuente: (Lewin, 1939)

Muchas gracias por su colaboración.

FICHA DE CALIFICACIÓN

Instrucciones:

- En el cuadro siguiente coloque un círculo en los ítems marcados como: 4. Casi siempre o 5. Siempre, respectivamente; de ser lo contrario 1. Nunca, 2. Casi nunca y 3. Algunas veces, no coloque el círculo.
- Luego sume el número de círculos colocados de cada columna; así se podrá observar la mayor frecuencia del estilo de liderazgo.

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
Total=	Total=	Total=

Leyenda:

- Estilo 1 : autoritario
Estilo 2 : democrático
Estilo 3 : laissez faire o liberal.

Vea ¿cuál predomina y en qué proporción?

Anexo 2. Cuestionario de clima organizacional

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

Estimado (a) docente, lea atentamente el contenido del cuestionario y atendiendo a cómo se siente usted, respecto a los distintos aspectos encuestados correspondientes al Clima laboral en su Institución Educativa; responda marcando con una X en alguna de las opciones siguientes:

1. Deficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Muy Bueno
5. Excelente

1. DATOS:

Condición laboral	Sexo	Nivel educativo
Directivo ()	Masculino ()	Educación inicial ()
Docente ()	Femenino ()	Educación primaria ()
		Educación Secundaria ()

2. CUESTIONARIO:

DIMENSIONES E ÍTEMS	CATEGORIAS				
	1. Deficiente	2. Regular	3. Bueno	4. Muy Bueno	5. Excelente
MOTIVACIÓN					
1. Demuestro empeño para el desarrollo de la institución educativa.					
2. Existe suficiente recompensa y reconocimiento frente a labores sobresalientes.					
3. Siento que existe lealtad e identificación del personal con la institución educativa.					
4. Existe favoritismo en el otorgamiento de recompensas al personal.					
5. Me siento motivado, competente y capaz de cumplir mis funciones.					
6. Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo.					
7. Existe una política institucional de estímulos y sanciones bien definidas.					
8. Existe una política institucional de desarrollo de capacidades profesionales del personal.					
9. Las labores sobresalientes del personal son estimuladas por la autoridad edil.					
10. Cuando cometo errores involuntarios en mi labor docente, trato de enmendarlos.					
COMUNICACIÓN					
11. Existe libertad de expresión para manifestar lo que pienso y siento.					
12. Trato de imponer mis ideas frente a los demás de la institución.					
13. Espero y recibo instrucciones de las autoridades para desempeñar mi trabajo.					
14. El director promueve una comunicación abierta y asertiva en la institución.					
15. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo (retroalimentación).					
16. Siento que mis sugerencias son valiosas y atendidas.					
17. El director por lo general no toma en cuenta las sugerencias del personal.					
18. Poseo capacidad de escucha frente a los compañeros de trabajo.					
19. Entre todo el personal de la institución existe por lo general contradicciones.					

20. Existe difusión, respecto de los instrumentos de gestión institucional.					
TOMA DE DECISIONES					
21. Las autoridades demuestran por lo general una acertada toma de decisiones.					
22. Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo.					
23. En mi ausencia hay flexibilidad para que otros asuman mis tareas.					
24. La institución educativa me da oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
25. Cuando tomo la iniciativa, trato de hacer bien las actividades.					
26. Cuando se presenta crisis en la institución, trato de rehuir.					
27. Frente a las acciones rutinarias trato de ser creativo e innovador.					
28. El sistema de control es importante para el desarrollo de la institución.					
29. Siento satisfacción frente a los logros de la institución, asimismo asumo sus problemas.					
30. Cuando algún compañero de trabajo tiene dificultades en su labor, coopero con ello.					
RELACIONES INTERPERSONALES					
31. Las relaciones entre autoridades, docentes y otros de la institución son armoniosas.					
32. Soy tolerante frente a la opinión de mis compañeros de trabajo.					
33. Considero que la mayoría del personal docente es fría y reservada.					
34. Contribuyo a la mejora de las relaciones interpersonales.					
35. Siento que los intereses personales hacen daño a la institución educativa.					
36. Me incomodo fácilmente, cuando existe imposición de ideas.					
37. El ambiente laboral es positiva en la institución.					
38. Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
39. Considero que en la institución se fomenta el trabajo en equipo.					
40. Me relaciono con facilidad con mis compañeros de trabajo y otras personas.					

Fuente: (Brunet, 2004).

Muchas gracias por su colaboración al estudio.

Anexo 3. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escalas
1. Liderazgo directivo	1. Estilo de Liderazgo autoritario	1. Ejerce poder individualista y autoritario en la conducción de la organización. 2. Impone disciplina en la institución. 3. Asume una decisión autoritaria. 4. Ejerce control autónomo sobre el personal. 5. Imponen autoridad, sin tolerancia. 6. Toma decisión en función a la opinión de la mayoría. 7. Participa de reuniones democráticas para resolver casos.	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
	2. Estilo de Liderazgo democrático	8. Difunde información de interés general. 9. Emplea el diálogo como instrumento de coordinación. 10. Delega funciones en los subalternos. 11. Otorga amplia libertad a los miembros de la institución para la toma de decisiones. 12. Resuelve casos, antes que el personal directivo. 13. Se atienen al buen juicio de sus subordinados. 14. Los subordinados ejercen poder. 15. Se interesan solo por los resultados y no por los procesos.	NIVEL: 5. Excelente 4. Muy Bueno 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
	3. Estilo de Liderazgo liberal	1. Existe difusión de las políticas, normas administrativas y académicas. 2. Inspira liderazgo, motivación y trabajo en equipo. 3. Ejerce la gestión educativa de modo transparente. 4. Difunde las funciones y obligaciones del personal de IE. 5. Respeta y hace cumplir los derechos del personal de la IE.	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
2. Clima organizacional	1. Gestión	6. Acepta el reconocimiento de la institución por los logros alcanzados. 7. Muestra satisfacción por el desarrollo institucional. 8. Acepta sanciones frente a los errores en su desempeño laboral. 9. Demuestra entusiasmo y ganas de superación profesional e institucional. 10. Asume retos y riesgos en favor de la institución.	NIVEL: 5. Excelente 4. Muy Bueno 3. Bueno 2. Regular 1. Deficiente
	2. Motivación	11. Se comunica asertivamente en la institución educativa. 12. Sugiere oportunamente acerca de las falencias en la gestión de la institución. 13. Genera diálogo horizontal. 14. Posee capacidad de escucha. 15. Comunica a tiempo los aciertos y desaciertos en la gestión institucional.	
	3. Comunicación	16. Delega adecuadamente las funciones y responsabilidades en la institución. 17. Toma decisiones oportunas en la gestión institucional. 18. Contribuye a la mejora de la calidad de gestión institucional. 19. Identifica problemas y asume las soluciones pertinentes. 20. Demuestra habilidades y destrezas personales y profesionales en la gestión de la institución educativa.	
	4. Toma de decisiones	21. Interactúa en el marco de la democracia. 22. Demuestra tolerancia frente a la adversidad. 23. Participa de una adecuada relación interpersonal en la comunidad educativa. 24. Practica valores éticos morales. 25. Demuestra identidad personal y social con la institución educativa y la comunidad local.	
	5. Relaciones interpersonales		