

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL DISTRITO DE CALCA  
2014**

**PRESENTADA POR:  
FELIPE ZUÑIGA ESCOBAR**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2016**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**TESIS**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL DISTRITO DE CALCA  
2014**

**PRESENTADA POR:**

**FELIPE ZUÑIGA ESCOBAR**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

  
.....  
Dr. EFRAÍN HUMBERTO YUPANQUI PINO

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
M.Sc. LINO VILCA MAMANI

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
M.Sc. JUAN ALEXANDER CONDORI PALOMINO

ASESOR DE TESIS

  
.....  
Dr. ESTANISLAO EDGAR MANCHA PINEDA

Puno, 18 de enero del 2016

**ÁREA:** Planificación de la gestión de las instituciones educativas

**TEMA:** Estilos de liderazgo y clima institucional en las instituciones educativas primarias

**LÍNEA:** Diagnostico educativo

## DEDICATORIA

A mi Hijo:

es todo para mí, la esperanza, el mañana, son mi gran ilusión, la ilusión de ver crecer y llegar a ser persona de bien, un gran profesional, gracias por estar aquí conmigo, por ello cuenta con todo mi apoyo y no descansare si no te veo realizado.

A la sacrificada labor de mis queridos padres VICENTE Y BERNARDINA, puesto que cuando no tenía a quien acudir, sabía que podía contar con ustedes, cuando todo se ponía difícil ahí estaban a mi lado diciéndome que tenga fe en Dios y así fue.

## AGRADECIMIENTOS

Un profundo y sincero agradecimiento a:

- La Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y a sus autoridades que la conducen, por haberme permitido seguir mis estudios de Posgrado.
- A los Docentes de la Maestría en Educación. mención Administración de la Educación.
- A los Jurados del presente trabajo de investigación: Dr. Efraín Humberto Yupanqui Pino, al M.Sc. Lino Vilca Mamani, al M. Sc. Juan Alexander Condori Palomino y a mi Asesor de Tesis Dr. Estanislao Edgar Mancha Pineda.
- A los compañeros de la Maestría en Educación de la sede Cusco.
- A todas las personas y amigos que apoyaron en varios aspectos la culminación de la Maestría y posterior obtención del Grado Académico.

**ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1

**CAPÍTULO I****PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Descripción del problema.....	3
1.2 PREGUNTAS DEL PROBLEMA .....	6
1.2.1 Pregunta general.....	6
1.2.2 Preguntas específicas.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	7
1.4 OBJETIVOS .....	8
1.4.1 Objetivo general.....	8
1.4.2 Objetivos específicos .....	9
1.5 HIPÓTESIS .....	9
1.5.1 Hipótesis general .....	9
1.5.2 Hipótesis específicas.....	9

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

2.1	ANTECEDENTES .....	11
2.2	MARCO TEÓRICO.....	20
2.2.1	Liderazgo del director.....	20
2.2.2	Definición de liderazgo.....	22
2.2.3	Estilos de liderazgo .....	31
2.2.3.1	Centrado en tareas y resultados.....	34
2.2.3.2	Centrado en personas y relaciones .....	35
2.2.4	Dimensiones de los estilos de liderazgo .....	37
2.2.4.1	Estilo indiferente .....	38
2.2.4.2	Estilo tecnicista.....	41
2.2.4.3	Estilo sociable.....	43
2.2.4.4	Estilo sinérgico .....	45
2.2.5	Fuentes de problemas en el liderazgo .....	48
2.2.6	Diferencias y semejanzas entre el poder y el liderazgo .....	52
2.2.7	Clima organizacional.....	57
2.2.8	Repercusión del clima organizacional.....	61
2.2.9	Dimensiones del clima organizacional .....	62
2.3	GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	64
2.3.1	Gestión.....	64
2.3.2	Liderazgo .....	64
2.3.3	Jefe .....	64
2.3.4	Líder.....	64
2.3.5	Liderazgo de calidad .....	64

2.3.6	Clima escolar .....	65
2.3.7	Clima institucional .....	65
2.4	SISTEMA DE VARIABLES.....	65

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA**

3.1	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	68
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	69
3.4	PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	70
3.5	DISEÑO Y PASOS PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICA .....	70
3.6	PLAN DE ANÁLISIS Y PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	71

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL DISTRITO DE CALCA EN EL AÑO 2014.....	73
4.2	ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL MEDIO URBANO – CALCA 2014.....	79
4.3	CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL DISTRITO DE CALCA EN EL AÑO 2014.  81	
4.4	NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL MEDIO RURAL – CALCA 2014.....	84

4.5	NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL MEDIO URBANO – CALCA 2014.....	87
4.6	CORRELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL DISTRITO DE CALCA - 2014.....	89
	CONCLUSIONES .....	94
	RECOMENDACIONES .....	96
	BIBLIOGRAFÍA .....	97
	ANEXOS .....	107



**ÍNDICE DE TABLAS**

1. Población de docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Calca 2014. ....	68
2. Docentes de las instituciones educativas del nivel primario que conforman la muestra - Calca 2014.....	69
3. Estilo de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Calca – 2014 .....	74
4. Estilo de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Calca – 2014 .....	76
5. Estilo de liderazgo del director de las instituciones educativas del medio urbano del distrito de Calca – 2014 .....	79
6. Clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de Calca – 2014.....	82
7. Clima organizacional de las instituciones educativas del medio rural del distrito de Calca – 2014 .....	84
8. Clima organizacional de las instituciones educativas del medio urbano del distrito de Calca – 2014 .....	87
9. Estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias del distrito de Calca -2014.....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

1. Modelo de los estilos de dirección y liderazgo propuesto .....	38
2. Estilo de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Calca – 2014 .....	74
3. Estilo de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Calca – 2014 .....	77
4. Estilo de liderazgo del director de las instituciones educativas del medio urbano del distrito de Calca – 2014 .....	79
5. Clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de Calca – 2014 .....	82
6. Clima organizacional de las instituciones educativas del medio rural del distrito de Calca – 2014 .....	85
7. Clima organizacional de las instituciones educativas del medio urbano del distrito de Calca – 2014 .....	87
8. Estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias del distrito de Calca - 2014.....	91

## ÍNDICE DE ANEXOS

1. Encuesta para identificar el estilo de liderazgo del director de la institución educativa..... 108
2. Encuesta para identificar el clima organizacional..... 111

## RESUMEN

El propósito del estudio fue establecer la relación entre los estilos de liderazgo que prevalece en los directores y el clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de Calca en el año 2014, Región Cusco, el diseño de investigación fue el descriptivo correlacional. Los participantes fueron 117 docentes. Los instrumentos empleados son el modelo de los estilos de dirección y liderazgo propuesto por (Sánchez, 2007) que medía las dimensiones Indiferente, Tecnícista, Sociable y Sinérgico; el cuestionario de clima organizacional (Sánchez, 2005) que media las dimensiones, comunicación, motivación, participación y creatividad. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba de hipótesis estadística de la distribución T student. Los hallazgos del estudio establecieron que, existe un grado de correlación alta y positiva entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones del clima organizacional.

**Palabras claves:** clima organizacional, indiferente, liderazgo directivo, sinérgico, sociable y tecnícista.

## ABSTRACT

The purpose of the study was to establish between the leadership styles that prevail in the principals and the organizational climate of the educational institutions of the district of Calca in the year 2014, Cusco region, the research design was the correlaccional descriptive. The participants were 117 teachers. The instruments used in the model of leadership styles and leadership proposed by (Sánchez, 2007) than measured the dimensions indifferent, technician, sociable and synergic; the organizational climate questionnaire (Sánchez, 2000) that mediates dimensions, communication, motivation, participation and creativity. Both presented validity and reliability. The results were obtained through the statistical hyphotesis test of the T student distribution. The study findings established that there is a high and positive degree of correlation between managerial leadership and each of its organizational climate dimensions.

**Keywords:** organizational climate, indifferent, leadership, synergistic, sociable and technician.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación se realiza debido a que, en el distrito de Calca, existían serios problemas de carácter administrativo y profesionales que tienen características como:

El mayor porcentaje de docentes opinaban en las diferentes reuniones convocadas por la Unidad de Gestión Local (UGEL) para asuntos técnico pedagógicas o a nivel del Sindicato Unitario de Trabajadores en Educación del Perú (SUTEP) sobre el estilo de liderazgo autoritario de los directores que generan climas organizacionales resquebrajadas que no permitían la gestión de calidad académica que beneficie a los estudiantes, cuyas razones fueron el estilo de liderazgo existentes en cada una de las instituciones educativas demostradas por los directores de dichas instituciones, que directamente influyen en los resultados académicos de bajos niveles reflejados en el rendimiento académico de los estudiantes.

Frente a este problema se procedió a ejecutar el trabajo de investigación consistente en la correlación entre el liderazgo del director y el clima organizacional; el trabajo está estructurado en cuatro capítulos: capítulo I trata sobre el problema de la investigación, en esta parte se describe y formula con precisión el problema de la investigación, se plantea el objetivo general, el objetivo específico y la justificación de la investigación.

El capítulo II se refiere al sustento teórico y marco teórico conceptual sobre el problema de la investigación en esta parte se consideran los antecedentes de estudio, es decir, trabajos que se han realizado anteriormente. Por otro lado, se sustenta con bases teóricas y conceptuales la hipótesis formulada.

El capítulo III se ostenta el diseño metodológico de la investigación, donde se aborda los métodos y técnicas que se han empleado en el proceso investigativo. Así mismo trata sobre el tipo de investigación realizada la población de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el diseño estadístico para probar la hipótesis, es decir todo un procedimiento o estilo metodológico de recolección de datos, como procesamiento de datos, análisis e interpretación que permite la comprobación de la hipótesis.

Finalmente, el capítulo IV aborda sobre resultados de la investigación empírica donde los datos procesados pasan a ser analizados e interpretados con el propósito de demostrar la hipótesis de investigación. Finalmente se obtiene las conclusiones de la investigación y la formulación de las sugerencias pertinentes, mencionando la bibliografía y sus anexos correspondientes.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### 1.1.1 Descripción del problema

A pesar que el Ministerio de Educación del Perú a través de las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Local como también los directores de cada Institución Educativa del Distrito de Calca de la región Cusco, capacitan a los directores en temas de administración y gestión educativa, tratan de mejorar la infraestructura, mobiliario escolar y parte del equipamiento e implementación de laboratorios de las instituciones educativas del Distrito de Calca, las condiciones de trabajo de los docentes siguen siendo un problema educativo, tales como las diferencias en el horario y disponibilidad de materiales educativos, el clima institucional inadecuada, el liderazgo desfavorable de los directores para el trabajo pedagógico, que directamente repercuten en el eficiente o deficiente nivel de desempeño laboral de los docentes, en la medida en que las condiciones en las cuales desarrolla su trabajo y la calidad de liderazgo de los directores sean las



adecuadas para su salud y su bienestar tanto físico como mental. Pero la dinámica o inercia de las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y sobretodo, la capacidad de gestión, que depende de la capacidad de liderazgo de los directores de las instituciones educativas, que implica el gestor y promotor de la productividad, eficiencia y eficacia.

La investigación entonces, trata de la relación de las capacidades de liderazgo de los directores y su influencia en la calidad de la gestión institucional; esto significa, que la calidad de la gestión de una institución educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del estilo de liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados nos permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel.

Las evidencias prácticas para el desarrollo de este estudio fueron motivadas por el hecho de observar las discrepancias entre grupos de docentes que apoyan la gestión del director y el grupo opositor evidenciados en las actas de reuniones de trabajo institucional en donde los docentes manifiestan no estar de acuerdo con las gestión del director en aspectos como: la gestión académica (capacitación, innovación), la

gestión administrativa (manejo económico institucional, parcialización, falta de estímulos, reconocimiento) y la gestión institucional emprendida por los directivos, de la Institución educativa “El Carmen” del distrito de Calca; así mismo vemos a diario que la labor: pedagógica, personal y social, se desarrolla en un clima organizacional desfavorable, en donde muchos docentes perdieron la identidad y compromiso con la institución, ellos no quieren participar en actividades culturales, ni extracurriculares que requiere toda institución educativa dentro de su plan de trabajo.

Asimismo, se observa que en las instituciones educativas del Distrito de Calca, el mayor porcentaje de docentes opinan en las diferentes reuniones convocadas por la Unidad de Gestión Local (UGEL) para asuntos técnico pedagógicas o a nivel del Sindicato Unitario de Trabajadores en Educación del Perú (SUTEP) sobre el estilo de liderazgo autoritario de los directores que generan climas institucionales resquebrajadas que no permiten la gestión de calidad académica que beneficie a los estudiantes, cuyas razones son el estilo de liderazgo existente en cada una de las instituciones educativas demostradas por los directores de dichas instituciones, así mismo, se observa los resultados académicos de bajos niveles reflejados en el rendimiento académico de los estudiantes.

En consecuencia, el problema descrito, permite realizar un trabajo de investigación de tipo correlacional sobre el estilo de liderazgo de los directores y el clima organizacional existente en las instituciones educativas del distrito de Calca en el año 2014, con la finalidad de verificar

el comportamiento de dichas variables y plantear alternativas de solución al problema.

## 1.2 PREGUNTAS DEL PROBLEMA

### 1.2.1 Pregunta general

El problema de investigación se define a través de la siguiente interrogante:

¿Cuál es el grado de correlación entre el estilo de liderazgo que prevalece en los directores y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias del distrito de Calca el año 2014?

### 1.2.2 Preguntas específicas

- ¿De qué manera se relaciona el estilo de liderazgo de los directores con el nivel de comunicación en las instituciones educativas primarias del distrito de Calca?
- ¿De qué manera se relaciona el estilo de liderazgo de los directores con el nivel de motivación en las instituciones educativas primarias del distrito de Calca?
- ¿De qué manera se relaciona el estilo de liderazgo de los directores con el nivel de participación en las instituciones educativas primarias del distrito de Calca?
- ¿De qué manera se relaciona el estilo de liderazgo de los directores con el nivel de creatividad en las instituciones educativas primarias del distrito de Calca?

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación, se justifica por lo siguiente: Este estudio se convierte en una herramienta para la toma de decisiones de la dirección de la UGEL ante las modificaciones internas, de tecnología y necesidad de capacitación para enfrentar las nuevas tareas encomendadas a nuestra institución, y la necesidad de una mayor calidad y eficiencia del personal docente que trabaja directamente con los estudiantes. Y las sugerencias serán propuestas para reforzar los factores positivos y sustituir los negativos en ideas que beneficien tanto a los docentes y directivos de las instituciones educativas mencionadas.

La importancia del Clima Organizacional en la gestión de una institución es fundamental, en vista de que constituye la necesidad dentro de una entidad para que en virtud de una adecuada gestión pueda lograr éxito, porque se apoya y funciona a través de personas, equipos de trabajo, para poder lograr resultados esperados porque técnicamente gestión es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos para lograr los propósitos establecidos.

A sí mismo, se ha seleccionado este tema de estudio para nuestro trabajo de tesis debido a las necesidades de las instituciones plasmadas en su visión y misión de lograr la mejora continua de los servicios educativos de alta calidad y de atención a los estudiantes clave para el logro de este propósito, y es el clima organizacional favorable un elemento importante para el logro de este objetivo teniendo en cuenta todos los elementos de la organización, tanto los internos (directivos, docentes, personal administrativo y de servicios) y los externos

(estudiantes y público en general). Estos elementos como parte del clima organizacional; a medida de su avance relaciones entre dichos elementos y la institución. Cabe también mencionar que, si la institución no cuenta con un clima favorable, no proporcionará un servicio de calidad y la imagen de nuestra institución se verá afectada en la comunidad.

La presente investigación se justifica porque tiene el propósito de diagnosticar los factores que generan el clima organizacional, e identificar los estilos de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas primarias del Distrito de Calca, con la finalidad de plantear alternativas de solución al problema del clima institucional negativa existente. Así mismo el presente trabajo de Investigación se justifica porque permite poner en relieve la trascendental importancia que tiene el clima institucional de las instituciones educativas. El ser humano como un ser social, tiende al mejoramiento de acciones para promover y conservar un status adecuado referente al clima institucional, tendrá como producto un buen desempeño en las Instituciones Educativas del Distrito ya mencionado.

## **1.4 OBJETIVOS**

El presente trabajo de investigación persigue los siguientes objetivos:

### **1.4.1 Objetivo general.**

Determinar el grado de correlación entre el estilo de liderazgo que prevalece en los directores y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias del Distrito de Calca el año 2014.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Describir la manera en que se relaciona el estilo de liderazgo de los directores con el nivel de comunicación de las instituciones educativas primarias del Distrito de Calca.
- Señalar la manera en que se relaciona el estilo de liderazgo de los directores con el nivel de motivación de las instituciones educativas primarias del Distrito de Calca.
- Precisar la manera en que se relaciona el estilo de liderazgo de los directores con el nivel de participación de las instituciones educativas primarias del Distrito de Calca.
- Describir la manera en que se relaciona el estilo de liderazgo de los directores con el nivel de creatividad de las instituciones educativas primarias del Distrito de Calca.

## 1.5 HIPÓTESIS

### 1.5.1 Hipótesis general

Existe un alto grado de correlación entre el estilo de liderazgo que prevalece en los directores y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias del Distrito de Calca en el año 2014.

### 1.5.2 Hipótesis específicas

- El estilo de liderazgo de los directores se relaciona con el nivel de comunicación de manera directa.
- El estilo de liderazgo de los directores se relaciona con el nivel de motivación de manera directa.

- El estilo de liderazgo de los directores se relaciona con el nivel de participación de manera directa.
- El estilo de liderazgo de los directores se relaciona con el nivel de creatividad de manera directa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

Lopez (2005) en su tesis plantea el siguiente objetivo general: Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores con la satisfacción laboral de los profesores en la instituciones Educativas Secundarias de la ciudad del Cusco, durante el año 2005, aplicando la metodología descriptiva y el nivel correlacional en 101 Instituciones Educativas a una población de 2111 docentes de la ciudad del Cusco, ha recolectado datos en el cuestionario que consta con 35 ítems y para la variable dependiente cuestionario que consta con 18 ítems, llegando a la conclusión general en el sentido de que la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral se presenta de la siguiente manera: la satisfacción laboral presente correlación significativa con los estilos de liderazgo transformacional; mientras que los estilos de liderazgo Laissez Faire y transaccional no presentan correlación.

El estilo de liderazgo que presentan los directores de las Instituciones Educativa de la ciudad del Cusco es diverso, por cuanto varían desde el liderazgo



transformacional, pasando por el transaccional hasta la Laissez Faire. Las características de los estilos de liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas secundarias de la ciudad del Cusco se presentan favorables en cuanto a carisma, actuación del directivo/a e inspiración, en cambio son desfavorables en las dimensiones de estimulación intelectual, tolerancia psicológica, consideración individual y participación.

Las características de satisfacción laboral de los profesores de las Instituciones Educativas secundarias de la ciudad del Cusco se presentan favorables en cuanto a la satisfacción con las relaciones interpersonales, la satisfacción intrínseca del trabajo y con la supervisión y la participación en las organizaciones, en cambio se presentan desfavorables las dimensiones de satisfacción con las remuneraciones, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo, las prestaciones materiales y recompensas complementarias y el ambiente físico del trabajo. El grado de satisfacción laboral que presenta los profesores de las Instituciones Educativas secundarias de la ciudad del Cusco es parcial, puesto que presentan satisfacción alta, mediana y baja.

Por otro lado, Vargas (2013) en su tesis de grado de Magister, plantea el siguiente objetivo general: Determinar en qué medida se correlaciona el liderazgo directivo y el clima institucional de la Institución Educativa N° 51027 Juan de la Cruz Montes Salas de Quillabamba en la provincia de La Convención Cusco - 2013. Utilizando la metodología descriptiva correlacional con el propósito de establecer alguna relación y posible causalidad entre las variables de liderazgo directivo y el clima institucional en una misma muestra conformado por 50 personas (entre director, docentes y estudiantes de los niveles de inicial, primaria y secundaria), ubicada en el distrito de Santa Ana, provincia de la

Convención. A utilizado como instrumento una encuesta que estaban constituida por preguntas que abarcaran diferentes dimensiones en ambas variables, por una cantidad de ITEMS estructuradas con la escala de Lickert de cinco categorías de respuesta con un rango del 1 al 5 clasificada en las siguientes denominaciones: Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). y llega a las siguientes conclusiones:

El nivel de desempeño de los profesores de la Institución Educativa N° 51027 Juan de la Cruz Montes Salas, es considerado deficiente por la mayoría de los estudiantes encuestados. Esto es respaldado por el incumplimiento de las funciones de planeamiento, organización, dirección, monitoreo y acompañamiento eficaz a los estudiantes además la inasistencia y permanencia en la institución educativa es evidente a la luz de las encuestas. Por otro lado, optan por un tipo de liderazgo vertical, pocos profesores apuestan por el cambio ya que se deduce de las encuestas que hay miedo al cambio de paradigmas y se apoyan mucho en la normatividad, dejando poco espacio para la innovación y el desarrollo de la imaginación.

El tipo de liderazgo que se da en los directores de la Institución Educativa N° 51027 Juan de la Cruz Montes Salas. La Convención-cusco es autoritario, el 85% y solo el 15% consideran democrático constructivo esto significa que el mayor porcentaje de los profesores optan por un tipo de liderazgo que no permite desarrollar en toda su dimensión a los educandos, por lo que los estudiantes dado su situación social, económica, cultural desean tener ejemplos de emprendimiento para dejar atrás sus actuales condiciones.

Los estudiantes tienen muchas potencialidades y no son adecuadamente estimuladas por los profesores y por eso muchos de sus talentos y habilidades están aletargados como por ejemplo en las actividades deportivas, artísticas, interpersonales, cinéticas, medioambiente, comunicativas, interpersonales, lógicas espaciales; esto por tener un estilo de liderazgo autoritario por parte de los profesores su predisposición para aferrarse a lo conocido y resistirse al cambio.

Rincón (2005), efectuó un estudio de investigación acerca de la “Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”; sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El mayor número de muestras de docentes y alumnos siendo de la I.E. “Juan Espinoza Medrano”.

El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas en la cual en el resultado de su investigación el autor llega a las siguientes conclusiones:

- Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.
- Se ha hallado que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el

autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.

- Finalmente, respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

Rodríguez (2006), realizó la investigación sobre la “Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005”; trabajó con una muestra de 147 estudiantes obtenida mediante el muestreo probabilística estratificado aleatorio simple de los 5 años de estudios del universo de 490 estudiantes de enfermería. Rodríguez (2006) señala las siguientes conclusiones:

- Que existe un porcentaje considerable (53%) de estudiantes que tienen una percepción desfavorable sobre los estilos de liderazgo de los docentes del D.A.E.
- Ello, está relacionado a que el docente demuestra desinterés por la participación del estudiante, indiferencia ante las situaciones difíciles que este atraviesa o es rígido ante esta situación, hace diferencia en su trato con el estudiante, es desatento, mantiene una mala comunicación, impone su criterio o forma de pensar, es indiferente al desarrollo de las fortalezas y/o potencialidades, y permanentemente insiste en los errores de los estudiantes.

- También concluye que existe un gran porcentaje de estudiantes que considera desfavorable las características de los estilos de liderazgo de los docentes como 74% en comunicación, 58% en relaciones interpersonales, 72% al trabajo en equipo y 71% en el desarrollo de potencialidades.

Mansilla (2007), efectuó un estudio de investigación acerca de la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos; trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
- El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logro 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
- El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo.

- El año 2005 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio, los directores D3 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.
- Los padres de familia calificaron la gestión de los tres directores que laboraron del 2001 al 2005. Habiendo logrado el director D3=59.21 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En comparación del director D1=30 puntos y D2=29.29 puntos considerado moderado y bajo respectivamente.

Mendoza (2005) en su tesis cuya formulación del problema fue: ¿Cuál es el perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los gerentes de ventas de la Empresa Farmacéutica "B" desde un autorreporte, así como desde la percepción que tienen los seguidores (trabajadores) con respecto a la conducta de los primeros?, para alcanzar el objetivo de realizar un estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los gerentes de ventas de la Empresa Farmacéutica "B" y evaluar su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) bajo el modelo de Bass y Avolio. Aplicando una metodología comparativa una población de trabajadores de la Empresa Farmacéutica "B" del área de ventas a nivel nacional; dichos trabajadores fueron divididos en gerentes y seguidores en un total de N= 412. En cuanto a las conclusiones, manifiestan que el perfil de liderazgo transaccional y transformacional se observa que en tres factores de liderazgo existen coincidencias en cuanto al perfil del Gerente de Ventas visto por el autorreporte y la percepción de los Seguidores, los tres estilos de liderazgo son: E1 Influencia

idealizada (Atributo), E2 Influencia idealizada (Conducta) y E3 Inspiración motivacional. El E7 AXE Activo se observa en los seguidores en los primeros 4 factores del perfil, en contraste con los Gerentes que lo incluyen dentro de los segundos (5-9). Desde la percepción de Gerentes la variable de resultado a la que se enfoca más es la E11 Esfuerzo extra, mientras que para la percepción de los Seguidores es la E12 Efectividad. De manera general, existen diferencias significativas entre la percepción que tienen los Gerentes y Seguidores con respecto al perfil de liderazgo transformacional y transaccional. Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional influyen de manera directa significativa con cada una de las variables de resultado: E10 Satisfacción, E11 Esfuerzo extra y E12 Efectividad. Lo anterior implica tanto a la percepción de los propios Gerentes como la de los Seguidores. Existen coincidencias en cuanto a las percepciones de los Gerentes y Seguidores en cuanto a variables de liderazgo transformacional y transaccional que impactan a la E10 Satisfacción siendo: la E3 Inspiración motivacional, la E6 Premio contingente y la E1 Influencia idealizada (Atributo). En cuanto a la E11 Esfuerzo Extra, las coincidencias en percepción de los Gerentes y Seguidores en cuanto al impacto de estilos de liderazgo transformacional y transaccional solo la E3 Inspiración motivacional se identificó.

Para Gaibor (2007). El problema a investigar fue: ¿Qué impacto produce el liderazgo educativo en la gestión institucional para mejorar la formación de los estudiantes de la escuela Manuel de Echeandía?, para poder alcanzar el objetivo de: Determinar el impacto que produce el liderazgo educativo en la gestión institucional para mejorar la formación de los estudiantes. Este estudio tiene un universo compuesto por: 27 docentes incluido el Director y 464 niños por lo que

se procedió a extraer la muestra poblacional en cuanto a los señores docentes se aplicó el tipo de muestreo poblacional por que se escogió a todo el grupo de docentes. La población estudiantil para esta investigación se detalla de la siguiente manera: Total de Estudiantes a quien se dirigió nuestro trabajo es 464, por lo que se aplicó la fórmula respectiva para obtener la muestra. la investigación es bibliográfica y de campo no experimental y descriptiva, llegando a las siguientes conclusiones: Los niños de primero y segundo año de edad de la escuela Manuel de Echeandía no conocen que es un líder, con varias demostraciones, los niños pudieron identificar claramente al presidente como líder del Ecuador, los niños relacionan al líder como un amigo, los niños tienen la seguridad que el liderazgo no lesiona a las personas, ya que según lo expresaron no existen amenazas ni gritos, el líder debe trabajar para la gestión institucional, si existe en parte un liderazgo educativo, pero falta mejorarlo, se evidencia la existencia de un liderazgo educativo, seguido de otros tipos de liderazgo. Pero se advierte un desconocimiento de las características que poseen los mismos, los líderes más se hace que nacen, la inteligencia es una herramienta importante para ser líder, los líderes consiguen la confianza de sus seguidores por su posición firme y tenaz, la puesta en práctica del liderazgo educativo da buenos resultados en la gestión institucional, la escuela Manuel de Echeandía potenciará el equipo humano con la utilización de sistemas innovadores de enseñanza, la aplicación de un liderazgo educativo ocasionará un impacto favorable en la sociedad, las importante incluir temas de liderazgo en las unidades didácticas, es necesario contar con una guía de formación de líderes para el buen desenvolvimiento de la gestión institucional, la sociedad



ecuatoriana requiere de la formación de niños líderes, deben emplearse estrategias de liderazgo educativo que garantice la formación de los estudiantes.

Calero (1998) considera que es importante que el Director del centro educativo, tome conciencia de su rol de líder, el mismo que le permita inspirar respeto y debe ganar el apoyo, por lo que él sostiene, por lo que él representa y por su forma de relacionarse con sus colegas docentes. El líder tiene poder, tiene autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso, no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula e infunde en la organización escolar, valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros.

Calero, considera que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas, para que intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar, puede no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas. El liderazgo es una nueva filosofía de dirección, para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de una misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo, al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Liderazgo del director**

#### **Lider**

Para Ander-Egg (1997, 110), nos menciona que líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa. Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir,

derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.

Desde el punto de vista de Ander-Egg (1997) y de los psicólogos sociales; el concepto de líder es aquella persona que tiene cualidades personales y que, de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo.

Además, su campo de acción es amplio donde sus atributos de personalidad y habilidades van a originar en la organización o grupos donde son miembros actos de influencia sobre los otros miembros del grupo.

En el sentido más amplio, líder, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en merito a la aceptación voluntaria de sus seguidores.

Collao (1997:114), señala que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar.

Gallegos (2004:114), menciona que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas.

### **2.2.2 Definición de liderazgo.**

La capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo se llama liderazgo.

Hellriegel (2005: 418), manifiesta que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.

Sin embargo, Ander-Egg (1997, 110), afirma que, el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación. El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Ander-Egg; se

desarrolla desde el ámbito donde actúa el líder; la función de liderazgo lo realiza en una organización o grupo de personas. Esta función puede incluir el carisma en algunos casos. No siempre la persona será líder en todas las organizaciones.

Pero se dice también que el liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo". En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo.

Esta concepción de liderazgo es una relación funcional, ésta existe cuando el líder y el grupo se relacionan e interactúan realizando acciones y comportamientos para afrontar una necesidad evidente. El líder es quien deberá satisfacer las necesidades desarrollando sus habilidades, conocimientos y capacidad de liderazgo para lograr la consecución de los objetivos.

Para Chiavenato (2002: 512), el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir. Siendo cuatro los

elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización.

El proceso de comunicación para que, a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente, los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes. El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.

Guibovich (2006:185), citando a Burns, define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores”. Según Burns, el concepto de liderazgo es un proceso donde los seguidores son inducidos por los líderes a actuar para buscar los objetivos que no solamente representen los intereses y aspiraciones de líder sino de los demás integrantes del grupo. Al mismo tiempo, deberá incluir las motivaciones, deseos y necesidades que tienen el líder y el grupo en la organización.

Chiavenato (2002, 315), define que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Guivobich (2006:186), citando a Cassio profesor de ESAN, señala al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización; pero también puede emerger fuera de la estructura formal de la organización. Según Cassio, el liderazgo se da cuando el líder tiene la capacidad de influir en un grupo para el logro de las metas. De la misma forma, considera que la influencia puede ser formal cuando el líder desempeña un cargo gerencial en una organización pudiendo ser una empresa, institución educativa, fábrica, club o asociación académica, deportiva, etc. Pero también considera que el líder puede surgir e influenciar en una organización no formal como reunión de padres, reunión de amigos, etc.

Cueva (2006, 206), señala que el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder.

Según Cueva (2006) afirma que, el liderazgo es la función de un líder quien va conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Considera que en el liderazgo está inmersa en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo. El prestigio, ya que el líder es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización.

Pratt (2004,173), manifiesta que el liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados de la misma forma los fines y métodos. Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador y el protagonista.

Certo (2000: 126) señala que el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o según un rumbo particular. Idealmente, este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones. El tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente. El trabajo del líder compromete a dirigir al grupo para que actúen siguiendo una dirección o camino planificado que los lleva a alcanzar las metas o fines. Lógicamente se está obligado seguir el rumbo cumpliendo y respetando las funciones propias que tiene cada integrante,

todo ello según las políticas que son establecidas por la organización. Es por ello que lograr el objetivo o las metas; a través del esfuerzo de los integrantes de una organización es muy importante y es el papel central de liderazgo.

Koontz y Weihrich (2001) afirman que el liderazgo se define como influencia, es decir, como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes. Idealmente la gente le corresponde verse estimulada a desarrollar no solo con la voluntad, sino también con pasión y confianza respecto al trabajo.

La pasión es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja, la experiencia y la habilidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar objetivos a través de la máxima aplicación de sus capacidades.

Para Koontz y Weihrich, el liderazgo es un arte porque en base a la voluntad y entusiasmo que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría o proceso de influir en la gente, cuya finalidad es que, los integrantes de una organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común; ello, es perseguido por los integrantes. Pero, este esfuerzo es, también importante desarrollar la pasión y la confianza respecto al trabajo.

La primera es substancial porque se logra trabajar con mucha intensidad y alegría en la búsqueda de los objetivos. La segunda es igualmente trascendental porque a través de la confianza se van sintiendo capaz de realizar una acción. En general la acción del líder le corresponde estimular y



desarrollar la mayor capacidad de confianza y demostrar una considerada actitud, destreza, habilidad y entusiasmo con el grupo para ayudar a alcanzar los objetivos.

Marti (2003) comenta que, el liderazgo es la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros del grupo. Pueden distinguirse tres estilos de liderazgo; el autoritario, que se produce cuando el líder actúa en forma vertical, autoritariamente sin pedir la opinión ni comentario de ningún miembro del grupo; el laissez-faire, en el que el líder deja actuar a los miembros del grupo sin impartir ningún tipo de pauta, los miembros del grupo pueden tomar decisiones; y el democrático, en el que la función del líder se limita a cohesionar y armonizando las metas y aspiraciones del grupo convirtiéndolas en uno solo. El líder conduce y cohesiona la actuación de los miembros del grupo, buscando que realicen sus funciones de manera correcta siguiendo la ruta o camino que todos han señalado como grupo.

Marti (2003) manifiesta que, el liderazgo es la función del líder de un grupo y en dicha situación existe funciones, atributos y responsabilidades distintas y aceptadas por todos los miembros del grupo.

Collao (1997: 114), señala que el liderazgo se reconoce por tener aptitudes, atributos, personalidad por ello menciona, que depende de la calidad de líder, que corresponda. Logra motivar a las personas en una dirección por medios no coercitivos, sino en base a las ideas, el carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales preestablecidos. Mediante el liderazgo, cualquier miembro de un grupo es

capaz de determinar una actitud reflexiva en los demás e influir para la ejecución de actos que ayuden al grupo a lograr sus objetivos. El liderazgo puede ser ejercido por uno o varios miembros del grupo que actúan de modo diferente según las situaciones que el grupo afronte.

Robbins (1999: 347), manifiesta que el liderazgo, es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas por fuentes de esta influencia, podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización.

Valdivia (2003:10), señala que el liderazgo es la tarea de poner en acción a personas para la consecución de un objetivo común. Para lograrlo es preciso que las metas hayan sido fijadas de común acuerdo, solo así es posible despertar el interés en su realización y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto. El líder debe comprender que, para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo.

Es elemental despertar el interés y motivación para conseguir los objetivos, de la misma forma brindar un adecuado clima armónico en las reuniones; con el fin de que los planes, acuerdos y metas sean decididas en conjunto, con el compromiso de todos o una gran mayoría, esto logrará que los integrantes realicen sus funciones con satisfacción debido a la expectativa que cada uno de los miembros realiza; el producto será, conseguir las metas

propuestas y esto conlleva a la posibilidad del cumplimiento y realización de las tareas concertadas.

Farre y Lasheras (2002, 125), menciona que el liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas.

Garza (2000:103), comenta que el liderazgo es una habilidad que requieren todas las organizaciones: La dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía, el jefe de un departamento, el promotor de una causa social, el presidente de un partido político, el maestro en un salón de clase, el coordinador de un comité en la organización.

Fernandez y Alvarez (2002, 237), citando a Peter F. Drucker, señala que para este autor la única definición de liderazgo se centra en cinco aspectos:

a) El líder es alguien quien tiene seguidores que colaboran con él para sacar adelante un proyecto que a todos beneficia. Hablamos, por consiguiente, de liderazgo del ámbito de la influencia al que se están reduciendo todas las hipótesis de investigación.

b) El líder no es alguien a quien se quiera o se admire por sus atributos personales, por su gracia, inteligencia o encanto. Se le sigue porque interesa, porque posee una visión de futuro de la organización que proporciona seguridad a sus miembros o porque descubre que tiene la fuerza o la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito.

c) La popularidad no es un rasgo del liderazgo, los resultados si. Los líderes mantienen su liderazgo si son capaces de ofrecer de forma sostenida resultados que responden a las expectativas de sus seguidores.

d) Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos. Sus seguidores necesitan conocer directamente sus proyectos, aunque sea a través de los medios, relacionarse personalmente con él, identificarse con lo que plantea.

Gardner (1998) llama “su historia”, es decir, los valores, principios que conforman su visión de futuro y que suele manifestarse a través de un lenguaje claro y atrayente. Su forma de vida debe relacionarse con la historia que cuenta y con los valores que defiende la forma que sus seguidores puedan identificarlo e identificarse fácilmente con ella.

e) El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.

### **2.2.3 Estilos de liderazgo**

Se considera al estilo de liderazgo como una de las variables para lograr la excelencia, por el cual el estilo que prevalece en el equipo directivo es útil para la organización de calidad.

Munch (2002, 228), por su parte nos dice que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes

puede variar en forma considerable de una situación a otra. Se refiere a una forma particular de comportamiento que adopta y desarrolla el gerente para dirigir a la organización. Dichos comportamientos son, relativamente duraderos. Este estilo de dirección prevaleciente en la organización es un factor que va determinar que se alcance y logre la excelencia.

El desarrollar un estilo de liderazgo significa que la persona que dirige y lidera una organización va mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes para con los miembros de la organización. Pero no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que Certo (2000: 336), comenta que el líder le concierne ser cauteloso, sin embargo, concluye que no existe ningún estilo de liderazgo que sea más efectivo. Las situaciones de liderazgo son tan variadas, que afirmar, que un estilo de liderazgo es el más efectivo sería simplificar demasiado el asunto. De hecho, un estilo de liderazgo exitoso para los gerentes en una situación puede ser ineficaz en otras.

En una institución puede ser efectivo algún estilo de liderazgo en todas las situaciones; en otras, los casos y situaciones que se presentan son distintas y variadas donde sería difícil que un solo estilo de liderazgo aplicado sería útil; por ejemplo es beneficioso aplicar un estilo democrático en una organización médica buscando el consenso y la participación de todos los integrantes; pero, hay casos en que aplica un estilo autocrático debido a una urgencia, el director gerente toma una decisión rápida y sin la opinión de nadie. Esta forma o estilo de liderazgo pertenece a las teorías situacionales de liderazgo donde se da la debida importancia a la variedad de estilos que se puede aplicar en la institución.

Lussier (2002: 67), afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Un antiguo planteamiento del método de comportamiento reconoce dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático.

Se define dirección y liderazgo como el proceso de influencia recíproco en el cual uno de los miembros del grupo (líder) ejerce un mayor grado de influencia que el que el grupo en su conjunto ejerce sobre él cuando el contexto<sup>6</sup> en el que se desarrolla dicho proceso así lo demanda, logrando de esta manera la orientación de todos hacia el logro de unos objetivos comunes previamente establecidos. Por su parte, el estilo de dirección y liderazgo es definido como la forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de dirección y liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados. Tal forma del proceso de influencia no es unidimensional, sino que, muy al contrario, consiste en un par de facetas del líder, perceptibles y valorables por parte de los miembros del grupo, y que pueden operacionalizarse según un sistema determinado de variables (Hersey y Blanchard; 1982, 156 -180).

Las dos características que componen el modelo son:

### 2.2.3.1 Centrado en tareas y resultados.

Se entiende por dirigentes orientados hacia la dimensión “tareas” aquellos que están definiendo objetivos cuantitativos, insistiendo en su obtención, explorando nuevos medios de eficiencia, o adoptando nuevos métodos para manejar los conocimientos, habilidades, información y comprensión que utilizan sus colaboradores para alcanzar los resultados propuestos. Es decir, aquella dimensión en la cual el dirigente centra sus esfuerzos en alcanzar los objetivos establecidos en la organización, busca facilitar las tareas y estructurar de manera muy clara tanto su rol como el de sus colaboradores para llegar a tal fin. De acuerdo con el proceso de revisión bibliográfica<sup>7</sup>, las variables que conforman o permiten caracterizar la orientación hacia la dimensión “tareas” son:

**Normas, Objetivos y Estándares:** Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por la definición y descripción pormenorizada de las tareas, los objetivos y las actividades que deben desarrollarse, así como también por el establecimiento de las normas y los estándares dentro de los cuales se deben cumplir dichas tareas, objetivos y actividades.

**Control:** Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por ejercer el control, así como también los medios y las formas utilizadas por éste para ejercer dicho control.

**Desempeño:** Es el grado en el cual el dirigente se preocupa por conocer el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos y las tareas

asignadas a sus colaboradores, así como también el carácter o el uso que tiene la información de dicho desempeño dentro del proceso de dirección.

**Órdenes:** Es la forma o la manera a través de la cual el dirigente imparte órdenes a sus colaboradores, así como también el carácter que dichas órdenes presentan.

**Responsabilidades:** Son las responsabilidades que el dirigente asigna a sus colaboradores en términos de planeación, programación, ejecución y presentación de resultados.

**Poder:** Es el tipo de poder con que cuenta el dirigente, ya sea éste de carácter formal o informal, así como también sus posibles usos en la solución de conflictos individuales, grupales y organizacionales.

#### 2.2.3.2 Centrado en personas y relaciones

Se entiende por dirigentes orientados hacia la dimensión “personas” aquellos que muestran confianza y apoyo mutuo, fomentan la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo, la equidad o, de manera general, son los que presentan mayor orientación a establecer un clima laboral gratificante dentro del área; es decir, aquella en la cual el dirigente está en procura del bienestar de su grupo de colaboradores, mostrando cierto grado de consideración hacia éstos, y procurando de esta manera satisfacer sus necesidades personales. De acuerdo con el proceso de revisión



bibliográfica, las variables que conforman o permiten caracterizarla orientación hacia la dimensión “personas” son:

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

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

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

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

**Relaciones directivo colaborador:** Es la frecuencia con la cual el dirigente se mantiene en contacto con sus colaboradores, así como también la preocupación por sus aspectos personales y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo.

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

Así, entonces, el modelo recoge la estructura y las variables principales de algunas aportaciones teóricas precedentes y sobre dicha base clarifica la operacionalización de las variables. De igual manera, resulta pertinente aclarar que el modelo pretende principalmente describir el estilo de dirección y liderazgo del dirigente y no propiamente explicar los desempeños asociados a uno y otro estilo, o al estilo que presente un dirigente objeto de estudio. Dicho, en otros términos, el modelo no establece si el estilo de dirigente es bueno o malo en términos de desempeño, sino que dice cómo es el estilo de un determinado dirigente. No obstante, la descripción que se desprende de la aplicación del modelo sí representa un insumo importante de cara hacia un análisis del desempeño del dirigente en relación con su estilo de dirección y liderazgo.

#### 2.2.4 Dimensiones de los estilos de liderazgo

El modelo utilizado por Sanchez (2007), se encuentra diseñado sobre la base de dos ejes, cada uno en una escala de cero a diez puntos. En el eje de la ordenada (*Eje X*) está ubicado el énfasis en las tareas y en el eje de la abscisa (*Eje Y*) se ubica el énfasis en las personas (ver figura 1). Las descripciones propias del modelo propuesto se desarrollaron pensando en los cuatro extremos del plano (0,0; 10,0; 0,10 y 10,10); así, entonces, para poder ubicar, describir y analizar los estilos de dirección y

liderazgo que se presentan en la realidad dentro de uno de los cuatro estilos propuestos, las descripciones de estos últimos deben ser entendidas en un sentido más o menos relativo.(Sánchez; 2007; 56 - 124).

**2.2.4.1 Estilo indiferente**

Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente permisivos. En éste se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deberían cumplirse; así, entonces, algunas veces son establecidas por el dirigente y otras por el colaborador, sin que ello termine siendo relevante. La toma de decisiones no parece estar estructurada, y éstas son tomadas de acuerdo con el momento, considerando en algunas ocasiones la opinión e ideas de los colaboradores que presenta mayor experiencia en el área o la de aquellos que históricamente se han visto enfrentados a situaciones similares.

Énfasis en las personas (relaciones)	ALTO	10	SOCIABLE (Bajo énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)					SINÉRGICO (Alto énfasis en las tareas y alto énfasis en las personas)				
	9											
	8											
	7											
		6	INDIFERENTE (Bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)					TECNICISTA (Bajo énfasis en las tareas y bajo énfasis en las personas)				
	5											
	4											
	3											
		2										
	1											
	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Énfasis en las tareas (Resultado)										
		BAJO					ALTO					

**Figura 1.**Modelo de los estilos de dirección y liderazgo propuesto

Fuente: Sánchez (2007).

La impersonalidad y la divagación caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo éstas además poco frecuentes y laxas. En este contexto no se le clarifica al colaborador que es absolutamente responsable, ya que casi siempre se le responsabiliza por la ejecución y algunas veces por la presentación de resultados en los términos que al dirigente le indique su superior, así como también se le otorga algún grado de “libertad” en el desarrollo y control de sus actividades. Por lo general no ejerce mecanismos concretos de control, ya que no tiene ni se preocupa por establecer indicadores ya sean de tipo cuantitativo o cualitativo. Dado que realiza un mínimo esfuerzo para conseguir que el trabajo de su área se desarrolle, y así poder mantenerse dentro de la organización, sólo en algunas ocasiones hace uso de la presión del tiempo para acelerar la entrega de resultados por parte de los colaboradores. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador poco utilizada, por no decir totalmente ignorada.

El trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional, lo cual incentiva la idea de que cada cual haga lo que pueda y como pueda. Así mismo, se puede decir que más que confianza en los colaboradores, lo que el dirigente muestra es un alto grado de indulgencia e indiferencia por el comportamiento de éstos; mientras que a nivel del ambiente de trabajo se encuentra que la informalidad, el desgane, la mediocridad y el ausentismo son muy frecuentes en el personal, debido a lo cual, más que

resistencia, se percibe indiferencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal. Este tipo de dirigente no se preocupa por promover la comunicación de manera formal, por lo cual la información no parece tener un sentido concreto con canales establecidos, hecho que la distorsiona y la retrasa. Así, las relaciones y el contacto que el dirigente mantiene con sus colaboradores es muy poco; de hecho, hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto, ni se preocupa por los aspectos personales ni por las percepciones que entorno al buen ambiente de las relaciones en el área puedan existir. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja con base en el supuesto de que el dinero es el aspecto básico por el cual las personas están en la organización.

El poder que ostenta el director con este estilo de dirección y liderazgo es de tipo formal, es decir, por el puesto o nivel ocupado en la estructura organizacional, aunque también puede contar con aspectos de tipo informal; no obstante, en ambos casos lo utiliza muy poco, si es que lo hace, para los fines del área. En ese sentido, otorga a sus colaboradores mucha independencia en la solución de los conflictos grupales e individuales. En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el cual prima la indiferencia tanto en los aspectos propios de las tareas y los resultados que presente el área como también en lo correspondiente a los aspectos

personales o relacionales con su grupo de colaboradores y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo.

#### **2.2.4.2 Estilo tecnicista**

Los dirigentes que se inscriben en este estilo de dirección y liderazgo son altamente autócratas. En éste, el dirigente se preocupa mucho tanto por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, siempre son establecidas por el dirigente. La toma de decisiones está estructurada y es igualmente exclusividad del dirigente; es decir, las decisiones se toman sin considerar la opinión e ideas de los colaboradores o, en su defecto, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones. La precisión y el absolutismo caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo éstas, además de muy frecuentes, bastante rígidas e incuestionables. En ese contexto, el dirigente hace absolutamente responsable al colaborador por la ejecución de las tareas ya programadas, y por la presentación de resultado en los términos que él como dirigente ha establecido, es decir, les otorga muy poca o ningún grado autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades. Por lo general, el control es ejercido de manera constante a través de indicadores que en su mayoría son de carácter cuantitativo, y también es frecuente el uso de amenazas, castigos y el temor. En este estilo, la información correspondiente

al desempeño del colaborador es utilizada con carácter coercitivo y sancionatorio.

No existe la idea de trabajo en equipo, ya que se incentiva en gran medida el desempeño individual. Así mismo, el nivel de confianza que los dirigentes muestran en los colaboradores es muy poco, por no decir nulo; mientras que a nivel del ambiente laboral se puede decir que la desconfianza, la hostilidad y el descontento son a menudo muy frecuentes en el personal, y existe, por ende, una resistencia considerable del sistema informal a las órdenes de la organización formal. Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma unilateral, con flujo de dirección únicamente descendente. Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es mínimo; de hecho, casi nunca se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que puedan existir en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja con base en el supuesto de que éste constituye el único aspecto verdaderamente importante para ellos.

El poder que ostenta el director con este estilo es principalmente de tipo formal, es decir, el puesto o nivel ocupado en la estructura, y dicho poder constituye, a su vez, uno de los elementos básicos mediante los cuales garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales. En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el que

priman los aspectos técnicos o muy específicos de las tareas y los resultados que presente el área, mientras que, frente a los aspectos correspondientes a su grupo de colaboradores, las relaciones y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo se es totalmente displicente.

#### **2.2.4.3 Estilo sociable**

Los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos. En él existe poca preocupación por la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades que se deben realizar en el área como por las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; así, entonces, son establecidos casi siempre por cada uno de los colaboradores, sin que existan lineamientos concretos dados por la dirección desde cualquier punto de vista. La toma de decisiones se realiza por consenso, y es obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones.

La importancia y la cordialidad de la orden caracteriza la forma como el dirigente las imparte, siendo éstas, además de poco frecuentes, bastante flexibles y abiertas a la discusión. En este sentido, el dirigente hace al colaborador absolutamente responsable tanto de la programación y la ejecución de las tareas como de la presentación de resultado en los términos que él como colaborador individualmente ha establecido; así mismo, se le otorga el máximo grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control



de sus actividades. El control es ejercido muy pocas veces, pero sobre aspectos que los miembros del área consideran importantes según las responsabilidades y los grados de autonomía adquiridos. En este caso, los indicadores son tanto cuantitativos como cualitativos, y es más frecuente el uso de los cualitativos, mientras que la intimidación siempre es empleada como medio de control y coacción. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es utilizada únicamente con carácter informativo y de autodirección. Por otra parte, pese a que el dirigente considera el trabajo en equipo como un aspecto importante, valora de manera significativa el desempeño individual, pues esto refleja las buenas relaciones y el buen ambiente en que se desenvuelven sus colaboradores. Así mismo, muestra un nivel de confianza total en los colaboradores. De igual forma, en el ambiente de trabajo se observa que las actitudes por lo general son favorables, y no existe resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, pues éstas por lo general no se perciben, al ser un poco eclipsadas por el carisma del líder.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral principalmente, con flujo de dirección en sentido ascendente y descendente y en menor grado lateral, aunque reconoce su importancia. Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es máximo; de hecho, se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que existen en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. Para motivar a su

grupo hace uso principalmente de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores<sup>8</sup>, ya que considera el buen ambiente de trabajo y las adecuadas relaciones como principales fuentes motivadoras. El poder que ostenta el director con este estilo se encuentra basado en fuentes tanto formales como informales (carisma<sup>9</sup>), y el aspecto carismático es principalmente el elemento más importante mediante el cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el que el rol fundamental del dirigente se orienta a fomentar las buenas relaciones y el buen ambiente de trabajo para todos y cada uno de los miembros del área, brindado así la mayor importancia a las personas, sin importar de forma significativa nivel de desempeño, y, por ende, los resultados que se puedan presentar en el área.

#### **2.2.4.4 Estilo sinérgico**

Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente participativos y en gran medida se orientan al proceso del equipo. En este estilo, el dirigente se preocupa tanto por la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, las tareas y las actividades son establecidas la mayoría de veces por cada uno de los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico. La toma de

decisiones se realiza por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores y, principalmente, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones; sólo en situaciones excepcionales el dirigente las toma de manera unilateral. La relevancia, la concreción y la cordialidad caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, y éstas, además de frecuentes, son algo flexibles y abiertas al mejoramiento por parte del grupo. En este sentido, al colaborador se le hace absolutamente responsable por la programación y la ejecución de las tareas y por la presentación de resultado en los términos establecidos en consenso con el dirigente; así mismo, se le otorga un muy alto grado autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

A menudo, el control es ejercido de manera concreta sobre aspectos o compromisos puntuales en los que se ha convenido con los colaboradores según las responsabilidades y los grados de autonomía otorgados, y en este caso es de gran importancia el establecimiento de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, y su presentación en comités y el seguimiento a los compromisos adquiridos constituyen el principal mecanismo de control. En este estilo, la información correspondiente al desempeño es utilizada con un carácter constructivo, formativo y de autodirección.

El trabajo en equipo es considerado como esencial para el adecuado desempeño del área. Así mismo, el nivel de confianza que el dirigente muestra en los colaboradores es mucho, por no decir que total. De igual manera, el ambiente de trabajo se percibe lleno de actitudes que por lo general son bastante favorables, por lo cual existe muy poca o ninguna resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, pues éstas vienen acompañadas del carisma propio del líder.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral con flujo de dirección en sentido ascendente, lateral y descendente. Así, las relaciones y el contacto que el director mantiene con sus colaboradores es máximo; de hecho, se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que existen en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores, como también de los incentivos de tipo económico, ya que trabaja bajo el supuesto de que es la vida en comunidad y el deseo de sentirse aceptado y reconocido el aspecto verdaderamente importante para sus subalternos. El poder que ostenta el director con este estilo es tanto de tipo formal como informal, y el uso equilibrado de los aspectos formales e informales es el elemento básico a través del cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales. Este tipo de dirigente desde su posición

formal en la organización es consciente y reconoce que la autoridad, credibilidad e influencia vienen del grupo.

En síntesis, se trata de un estilo de dirección y liderazgo en el que el rol fundamental del dirigente se encuentra orientado a ser un interfaz entre los grupos de trabajo para facilitar y coordinar las relaciones intra e intergrupo, con lo cual se logra un excelente desempeño en la obtención de los resultados preestablecidos.

### **2.2.5 Fuentes de problemas en el liderazgo**

#### **Estructura poder**

En el contexto de liderazgo, quien es líder debe administrar el poder como una fortaleza de alcanzar las metas que se propone si es, por ejemplo, mejorar los resultados académicos, es importante que el poder se centre en el conocimiento de modo que resulte muy atractivo ser buen alumno.

El poder es la capacidad que tiene una persona de influir en el comportamiento de otra, de manera que la “otra” haga cosas que no haría en otro caso. Esto implica:

- Un potencial: no necesita realizarse para ser eficaz (ej. Un profesor no necesita hablar de sus conocimientos para mostrar su capacidad profesional).
- Relación de dependencia: cuanto mayor sea la dependencia de una persona sobre otra, mayor poder se tendrá respecto de la otra persona. (ej. Si toda decisión que tome un profesor debe consultarla a su director, cada vez el director tendrá mayor poder sobre él).

- Discrecionalidad: el que depende de otro no puede ejercerla sobre su propio comportamiento. (ej. Cada Docente debe guardar la formalidad que le corresponde frente a las acciones que le corresponde asumir).

En general la palabra Poder no tiene buena reputación porque se le asocia con imágenes de jefes dominantes y vengativos, y de subordinados que les interesa muy poco desarrollar las actividades encomendadas o más bien sacan la vuelta. En este sentido se considera que enseñar a los líderes a incrementar su poder es equivalente a aprobar el uso de formas primitivas de dominación.

Sin embargo, el poder junto a la influencia no es negativo y, más aún, puede ser de gran beneficio para los líderes y sus grupos. Como cualquier fuerza, el uso que se le dé hace la diferencia. No es necesario que el poder esté asociado con agresividad o engaño, también puede verse como una señal de eficacia personal, como la habilidad de movilizar recursos para lograr metas propuestas.

Las personas con poder moldean su ambiente, en tanto que las personas sin poder son moldeadas por el medio. No existe nada más desmoralizante que creer que se cuenta con una idea nueva y creativa para resolver un problema y encontrarse con una barrera por parte de la organización., en relación a esto es donde estas personas que sienten la frustración deben empezar a ganar poder dentro de la organización.

Existen cuatro fuentes de Poder personal: La Pericia, el Atractivo Personal, el Esfuerzo y la Legitimidad.

- a) **Pericia:** Las habilidades técnicas de un líder en una era de sofisticación tecnológica son claramente una fuente de poder. La pericia o el conocimiento relacionado con el trabajo pueden provenir de la experiencia formal, del aprendizaje autodidacta o de la experiencia. Estas habilidades se destacan especialmente en ambientes donde existe una preferencia por un proceso racional de decisiones. En un ambiente organizacional de esta naturaleza, una persona que posea conocimiento rápidamente tendrá poder. Sin embargo, existe un problema asociado al poder del experto. Convertirse en uno requiere de tiempo, esfuerzo y, en las organizaciones que están en continuo cambio, las personas necesitan estar también actualizando continuamente sus conocimientos. Esto significa invertir tiempo, por lo que muchos prefieren quedarse encasillados en su especialización. Si se desea avanzar en la organización hacia posiciones directivas, esta percepción podría ser un problema. Lo importante es construir una base de conocimientos sobre una gran variedad de actividades organizacionales para mejorar sus posibilidades de promoción a cargos directivos, como por ejemplo la pericia comunicativa.
- b) **Atractivo Personal:** Es una característica relacionada con el llamado carisma. Éste tiene que ver con la habilidad para inspirar a los seguidores y generar en ellos entusiasmo y devoción. Estas personas tienen algunos comportamientos amistosos que claramente fomentan el atractivo personal. Entre estos se encuentran conductas que permiten una relación abierta, honesta y leal, que estimulan la

familiaridad y el ser accesibles en lo emocional, que proporcionan refuerzos sociales en forma simpática o empática y que también son capaces de resistir algunos sacrificios para mantener los vínculos. Se ha demostrado que las personas que presentan estas conductas tienen más poder al interior de los grupos. Por ejemplo, es más probable que los individuos que tratan de persuadir a otros sean más efectivos si son percibidos como personas agradables por sus seguidores. Esto se debe a que las personas agradables son vistas como más confiables y más justas que aquellas que no lo son. “Los líderes con personalidad agradable tienden a relajar a lo demás y al hacerlo obtienen mayor confianza e influencia. También se ha visto que por medio del mecanismo para transformar el atractivo personal en poder, el líder adquiere mayor confianza en sí mismo, lo que permite, en el caso de los alumnos, tener mayor cercanía con quien lidera y así alcanzar mejores resultados académicos pues se produce un compromiso entre ambos puesto que, rendimiento académico, puede ser entendido en relación con un grupo social que fija los niveles mínimos de aprobación ante un determinado cúmulo de conocimientos o aptitudes, lo que implica el mejoramiento del compromiso.

- c) **Esfuerzo:** Un alto nivel de esfuerzo personal es una de las características más asociadas en las organizaciones. Existe una variedad de formas por las cuales el esfuerzo fomenta el poder personal. David Mechanic observó que los “miembros de las organizaciones de mayor jerarquía, al no poder atender todos sus



asuntos, están obligados a depender de personas más jóvenes. Como resultado de esto, los subordinados se encuentran en una posición que les permite aumentar su poder al trabajar con esfuerzo y dedicación y así obtener privilegios de sus superiores. Al mismo tiempo las personas que trabajan en forma esforzada en una tarea tienden a aumentar su conocimiento en la materia. También se vuelven más competentes para reunir información relevante para otras personas. Ser reconocido como alguien confiable que hará lo necesario para cumplir con su trabajo, es un valioso activo personal especialmente en un ambiente de incertidumbre y de cambio.

- d) **Legitimidad:** Las acciones que son congruentes con el sistema de valores prevalecientes son consideradas creíbles o legítimas por los otros miembros de la organización y es una llave para la influencia personal. Los líderes vigilan la defensa de los valores organizacionales y orientan a los que se incorporan acerca de las formas adecuadas de pensamiento y de conducta. La exposición de valores y creencias ayuda a reducir la incertidumbre, proporciona un marco para interpretar los comportamientos de los demás, para comunicar las prioridades y, para mejorar las interacciones interpersonales. Las personas que no se adaptan a estas expectativas organizacionales perturban el ambiente organizacional.

### 2.2.6 Diferencias y semejanzas entre el poder y el liderazgo

Los líderes utilizan su poder para conseguir una meta. Si un líder utiliza su poder para conseguir otra cosa que no es la meta, ejerce un mal liderazgo, un exceso de poder.

El liderazgo siempre va desde arriba hacia abajo; en cambio, el poder suele ir de abajo hacia arriba (los alumnos pueden plantearse y quejarse al extremo de no realizar lo solicitado).

Normalmente el Director, el profesor y los Padres y Apoderados intentan entregar sus directrices a través del liderazgo que les confiere “el cargo”, acción que no siempre es bien recibida por el “subalterno” en virtud del compromiso que se debe adquirir para generar los trabajos esperados, Gardner en su libro de La teoría de la Inteligencias Múltiples, “ha puesto de manifiesto el problema que han tenido que afrontar todas las sociedades modernas donde los criterios restringidos de evaluación y de aceptación de rendimientos por parte de los alumnos está asociado a la adaptación que deben generar quienes lideran y quienes generan el poder.

### **Autoridad- poder y liderazgo**

Son funciones superpuestas, pero claramente distintas. Ambas utilizan los recursos del poder y la influencia. La autoridad generalmente es producto de la autorización formal otorgada por la institución, y su representación formal es el título, cargo y/o posición a desempeñar por el Director, Profesor o Padres y Apoderados. El liderazgo en muchos casos es producto de la autorización informal otorgada por los subalternos a la persona que los dirige. Se da a través del convencimiento, la credibilidad en la dirección o guía, y la canalización de intereses y expectativas de los subalternos. Por ejemplo, en una entidad educacional el Director inicialmente es visto con autoridad o poder por todas las decisiones que

le corresponde tomar, cuando estas dan los resultados esperados se comienza a confiar en él dando así legitimidad al liderazgo ejercido.

### **Conflicto**

El conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afecta negativamente a algo que le interesaba a la primera o que está a punto de afectarle. Para estudiar el conflicto hay varias perspectivas:

**Tradicional:** hay que evitar el conflicto porque hay desconfianza y la solución es buscar la causa del conflicto para resolverla cuanto antes.

**Relaciones humanas:** el conflicto es natural e inevitable y al mismo tiempo puede mejorar el desempeño del grupo.

**Interaccionista:** no solo dice que el conflicto puede ser positivo, sino que además es esencial y necesario para que haya dinamismo en la organización. Si el conflicto lleva a las metas a la empresa, es un conflicto funcional, si no, es disfuncional.

Todo conflicto es fundamentalmente contradicción, discrepancia, incompatibilidad, antagonismo, que conlleva a una diferencia de argumentos, lo que a posterior genera creatividad y poder innovar de modo que se superen las diferencias iniciales.

Cuando es intrapersonal se contraponen tendencias subjetivas opuestas, pero de intensidad similar.

Por otro lado, están los conflictos interpersonales, los que constituyen un aspecto natural e inevitable de la vida que van desde suave hasta grave, en intensidad. “Las fuentes de estos conflictos son los siguientes:

- i. **Las Diferencias Entre los Individuos.** Cuando las personas trabajan juntas para lograr metas comunes o participan en la división del trabajo o tienen roles complementarios tales como jefe-subordinado, profesor-alumno, y dependen de los recursos de cada uno, es muy probable que surjan problemas. Las personas son interdependientes: cuando se relacionan, lo que cada uno hace influye en lo que hace el otro. Pero al mismo tiempo, cada persona tiene diferentes perspectivas, metas y necesidades. La combinación de interdependencia, junto con la diferencia de perspectivas, hace que sea inevitable el conflicto. Para comprender los conflictos de intereses es importante entender lo que son las necesidades, deseos, metas e intereses. En base a las necesidades y deseos fijamos nuestras metas. Una meta es un estado ideal por lo cual trabajamos para alcanzarlo. Ocurre que las metas de distintas personas son interdependientes y puede suceder que sean de interés común o que se opongan. Existe, entonces, conflicto de intereses cuando las acciones de una persona para intentar alcanzar sus metas impiden, bloquean o interfieren con las acciones de otra que también trata de alcanzar sus metas. Cuando las metas son comunes se puede entablar una relación de colaboración, pero cuando éstas se oponen, se genera una relación de competencia. Para que los conflictos promuevan el crecimiento y abran de manera creativa, vías imaginativas de acción, el sujeto no ha de

escudarse en defensas rígidas sino disponerse a enfrentar en forma abierta y flexible las crisis. Pese a la ansiedad que generan los conflictos, no se justifica la connotación negativa que suele acompañar al concepto, porque conflicto es asimilable a movilidad, avance, motor de conductas nuevas. Si no surgieran obstáculos en el camino hacia objetivos-meta, no se inventarían procedimientos originales para alcanzarlos. Es común que los conflictos al ser enfrentados por agrupaciones humanas, hagan nacer, en cada una de las partes, una cohesión grupal. Cuando se trata de una comunidad, por ejemplo, suelen crearse lazos de solidaridad y de colaboración entre sectores antiguamente hostiles entre sí.

- ii. **La Incompatibilidad de Roles.** A menudo las diferencias personales que los miembros traen a las organizaciones son conflictos potenciales hasta que se les asigna responsabilidades interdependientes. Una razón por la que las personas perciben que sus funciones son incompatibles se basa en las deficiencias en la información. Un mensaje importante puede no recibirse, las intervenciones del jefe o líder pueden ser malinterpretadas o los encargados de tomar una decisión, (Profesor o Padre y Apoderado), pueden llegar a conclusiones distintas debido a que no usan la misma base de datos.

**El Estrés Ambiental.** Los conflictos que radican en las diferencias personales y en la incompatibilidad de funciones se ven aumentados en gran medida por el estrés ambiental. Por ejemplo, cuando una institución es obligada a trabajar con un presupuesto bajo, es más probable que sus miembros se vean envueltos en discusiones sobre requerimientos de recursos y reivindicaciones de las áreas en competencia. Si los objetivos

fuesen considerados asequibles para todos no se daría el conflicto; las predisposiciones marcadamente competitivas influyen en que en estas ocasiones no se advierta o no se considere la posibilidad de compartir. La escasez de motivación y trabajo colaborativo tienden a disminuir la confianza y aumentar las probabilidades de incubar un conflicto.

### **2.2.7 Clima organizacional**

Según Gonzales. (2003), el clima institucional es el ambiente generado en las instituciones educativas a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en las mismas. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada docente, directivos, estudiantes y padres de familia de las instituciones educativas y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de las instituciones educativas, así como crear condiciones de convivencia armoniosa y buscar el bien común. "Calidad Educativa". Un buen clima o un mal clima institucional, tendrá consecuencias, para la Institución Educativa a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros de la Institución Educativa. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación en el puesto de trabajo, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación en el puesto 'de trabajo, ausentismo, deserción, poca innovación, baja productividad, etc.

El clima institucional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los elementos sujetos: docentes, estudiantes, padres de familia, personal jerárquico, directivos de una institución educativa, que se supone son una fuerza que influye en la conducta de sus integrantes estructurales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos

críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Dubrán (1974: 132) define el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben, pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

¿El autor manifiesta que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.

Gibson (1984), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o



impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Toro (2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comporta mentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que

puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

### **2.2.8 Repercusión del clima organizacional**

Toda Institución Educativa tiene un "clima" que repercute en la práctica; en su desempeño institucional "el buen clima institucional coadyuva al logro de los objetivos; pues el clima institucional, es un vínculo o un obstáculo para el buen o mal desempeño de la Institución Educativa en su conjunto. Además, determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los docentes y directivos se forman de las Instituciones Educativas a la que pertenecen y que influye directamente en el desempeño de la Institución Educativa" (Chiavenato: 2007: 32).

En síntesis, el Clima institucional es determinante en la forma que toma una Institución Educativa, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la Institución Educativa.

En una Institución Educativa podemos encontrar diversos valores de climas institucionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado, estos niveles son los siguientes:

a) Muy buena

- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

### 2.2.9 Dimensiones del clima organizacional

Sánchez (2005), en su tesis de investigación, plantea las siguientes dimensiones del clima institucional en el trabajo de las Instituciones Educativas, que las cuales se mencionan como:

- a) Comunicación:** Grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos. Cómo se produce el traslado de información interna y externa, entre los distintos sectores y dentro de cada sector. Qué rapidez o agilidad tienen para ese traslado de la información. Qué nivel de respeto existe entre los miembros de la comunidad. Como es el grado de aceptación de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa. Si le parecen útiles y/o funcionales las normas internas o externas que inciden en la comunicación.
- b) Motivación:** Grado en que se encuentra motivado el operador de la educación en el centro en que desempeña su actividad profesional. Grado de satisfacción del docente. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores. Percepción del prestigio profesional, grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro. Grado de sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

- c) Creatividad:** Como uno de los fundamentos de la innovación. La organización innovadora es la que siempre está aprendiendo, la que se adapta e inicia cambios. La creatividad es la capacidad de desaprender y volver a aprender, capacidad de adaptarse y explorar nuevas posibilidades, capacidad de estar atento e integrar los cambios que se producen en el entorno social y educativo, creando la necesidad de adaptaciones, innovaciones y cambios en las organizaciones.
- d) Participación:** Grado en que el docente u operador del sector educativo y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro. Grado en que el docente propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos. Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación de los docentes y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro, dentro de la participación está la planificación entendida como técnica para reducir incertidumbres y resolver problemas, como base de acción como una serie de instrumentos técnicos puestos al servicio de la organización, con un carácter integral en el que predominen los planteamientos globales e interrelaciones de la organización, fundamentados en una normativa y coordinados por responsables formados para desempeñar esa función en los distintos ámbitos de los que se ocupa: definición del centro educativo, ámbito organizativo y de funcionamiento, ámbito pedagógico- didáctico, etc.

## 2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

### 2.3.1 Gestión

Es la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales definiendo las características de la organización que ha de llevar a la práctica, la propuesta pedagógica.

### 2.3.2 Liderazgo

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

### 2.3.3 Jefe

Es aquella persona que conduce una organización y está encargada de administrar los recursos materiales y humanos; como instancia superior de una organización es la responsable de la buena marcha y el logro de las metas y objetivos en la institución que dirige.

### 2.3.4 Líder

Es aquella persona que puede unir y dirigir a otros e manera efectiva para lograr determinados objetivos. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director en un papel de líder que va a conducir y guiar a la institución educativa que dirige hacia las metas propuestas.

### 2.3.5 Liderazgo de calidad

El liderazgo de calidad viene a ser un modelo de gestión de calidad donde se va guiar y conducir una organización de la situación actual poco

fructífera a una situación futura grandiosamente mejor donde las personas sean el principal factor de cambio.

### **2.3.6 Clima escolar**

El clima escolar se refiere a la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y de rechazo de los demás, en tal sentido un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones como un factor que incide en la calidad de la enseñanza que imparte.

### **2.3.7 Clima institucional**

Es la percepción del Sistema Institucional junto con otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una Organización.

## **2.4 SISTEMA DE VARIABLES**

**Variable correlacional 1:** Estilos de liderazgo del Director

**Variable correlacional 2:** Clima Organizacional.

**SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO:**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
V1: ESTILOS DE LIDERAZGO	INDIFERENTE  TECNICISTA  SOCIABLE  SINÉRGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es permisivo</li> <li>• Poca importancia a los objetivos</li> <li>• Toma de decisiones momentáneos</li> <li>• Mecanismos de control autócrata</li> <li>• Toma de decisiones estructurados</li> <li>• Ausencia de trabajo en equipo</li> <li>• Calidad de comunicación</li> <li>• Participación activa</li> <li>• Toma de decisiones por consenso</li> <li>• Concreción de tareas por consenso</li> <li>• Control es ejercido en base a compromisos</li> <li>• Participación para la motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buena. 17-20</li> <li>• Buena. 14-16</li> <li>• Regular. 11-13</li> <li>• Deficiente. 00-10</li> </ul>
V2: CLIMA ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN  MOTIVACIÓN  PARTICIPACIÓN  CREATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación horizontal</li> <li>• Grado de sinceridad entre directores y docentes.</li> <li>• Existencia de confianza</li> <li>• Se siente contento en el trabajo.</li> <li>• Motivación entre docentes contratados y nombrados.</li> <li>• El ambiente es agradable</li> <li>• Las actividades son planificadas adecuadamente.</li> <li>• Se siente contento con la forma de organización</li> <li>• Pone esfuerzo en su desempeño.</li> <li>• Hay libertad para innovar cosas.</li> <li>• Existe espíritu de grupo</li> <li>• Las actividades se planifican de por si</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buena. 17-20</li> <li>• Buena. 14-16</li> <li>• Regular. 11-13</li> <li>• Deficiente. 00-10</li> </ul>

Fuente: Propuesta de Zarate (2011)

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo no experimental, el diseño de investigación que corresponde es el descriptivo correlacional, que según Sanchez y Reyes (2002, 87), señalan que esta es la forma más elemental de investigación a la que puede recurrir un investigador. En este tipo de investigación el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio) no presentándose la administración o control de un tratamiento.

- a) Para ello, se recoge datos respecto a cada variable para describirlos en función a sus dimensiones.
- b) Se aplica un modelo estadístico de correlación para hallar su coeficiente de correlación y tomar la decisión correspondiente a la hipótesis general.

El esquema que corresponde a la investigación es:

**Donde:**

V1 : Estilo de Liderazgo del Director



V2 : Clima Organizacional.

r : Coeficiente de Correlación de Pearson.

M : Muestra de Estudio.

### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### Poblacion

Se considera como población de estudio a 141 docentes y directivos de las todas las instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Calca 2014, que se detallan a continuación:

**Tabla 1.** Población de docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Calca 2014.

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CARACTERÍSTICA	DOCENTES
1	50703 MARCANI	Rural	4
2	50153 ARIN	Rural	6
3	SAGRADO CORAZON DE JESUS	Urbana	21
4	50150 MAXIMO SAN ROMAN CACERES	Urbana	20
5	50151 NUESTRA SEÑORA DE FATIMA	Urbana	16
6	50152 EL CARMEN	Urbana	24
7	50155 BANDERAYOC	Rural	4
8	50156 SAN ISIDRO LABRADOR	Rural	4
9	50158 BECKY YANAHUAYLLA	Rural	2
10	50186	Rural	1
11	50187 PAMPA LLAQTA	Rural	6
12	50188 TOTORA	Rural	6
13	50189 TTIO	Rural	2
14	50899 UNURAQUI	Rural	2
15	50956 CANCHA CANCHA	Rural	2
16	50955 URCO	Rural	2
17	501126 CCAPAC MACHAY	Rural	1
18	NUESTRA SEÑORA DE BELEN	Rural	6
19	501325	Rural	2
20	50157 SAN MARTIN DE PORRES	Rural	2
21	501369	Rural	2
22	501391	Rural	2
23	50166	Rural	1
24	50207 JOSE MARIA ARGUEDAS	Rural	2
25	501360	Rural	1
<b>TOTAL</b>		<b>25 Instituciones</b>	<b>141</b>

Fuente: Escale MINEDU 2014

## Muestra

Se considera como muestra de estudio a 117 docentes y directivos, de las instituciones educativas cuyo número de personal es superior o igual a 4, seleccionados bajo criterio intencional debido a que las discrepancias internas se dan en instituciones que tienen varios docentes.

**Tabla 2.** Docentes de las instituciones educativas del nivel primario que conforman la muestra - Calca 2014

Nº	Medio rural	Medio Urbano	DOCENTES
1	50703 MARCANI		4
2	50153 ARIN		6
3		SAGRADO CORAZON DE JESUS	21
4		50150 MAXIMO SAN ROMAN CACERES	20
5		50151 NUESTRA SEÑORA DE FATIMA	16
6		50152 EL CARMEN	24
7	50155 BANDERAYOC		4
8	50156 SAN ISIDRO LABRADOR		4
9	50187 PAMPA LLAQTA		6
10	50188 TOTORA		6
11	NUESTRA SEÑORA DE BELEN		6
<b>TOTAL</b>	<b>36 docentes</b>	<b>81 docentes</b>	<b>117</b>

Fuente: Tabla 1

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la presente investigación se empleará las siguientes técnicas e instrumentos:

**Técnicas:** Se utiliza la técnica de la encuesta para ambas variables.

**Instrumentos:** Se aplica un cuestionario de encuesta para cada variable de estudio, cuyos informantes son los docentes y los mismos directivos de diferentes instituciones educativas del Distrito de Calca.

Estos instrumentos son adecuados de un trabajo de investigación realizado por Zarate (2011).

### 3.4 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Sensibilización a los docentes, para ello se les explica la forma en que se aplican los instrumentos de recolección de datos para fines de una investigación educativa.

Aplicación de las encuestas de estilo de liderazgo del director y posteriormente la encuesta sobre el clima organizacional.

### 3.5 DISEÑO Y PASOS PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

Para el tratamiento de datos, se procedió a la codificación de los instrumentos aplicados y se utiliza el paquete estadístico SPSS para realizar los cálculos de coeficiente de correlación de Pearson.

Para ello se elabora una sábana de datos por cada institución educativa y proceder a almacenar en el paquete estadístico SPSS.

#### Diseño de contrastación de hipótesis

a). Se define el coeficiente de correlación con la siguiente fórmula:

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

b). Se define también los parámetros como una regla de decisión:

### Escala de valores de correlacion de Pearsson

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

### 3.6 PLAN DE ANÁLISIS Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para Para poder analizar e interpretar los datos, se formulan las siguientes hipótesis:

**Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** El estilo de liderazgo que prevalece en los directores, no tiene grado de correlación con el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Calca.

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

**Hipótesis Alternativa (H<sub>a</sub>):** El estilo de liderazgo que prevalece en los directores, tiene grado de correlación con el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Calca.

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

#### A) DETERMINACION DEL NIVEL DE SIGNIFICANCIA.

Si  $\alpha = 0.05$ , entonces t tabulada es  $t_t = 2,06$  Este valor se encuentra en la tabla estadística de distribución t de Student con una

probabilidad de confianza del 95% y 116 grados de libertad, de tipo bilateral.

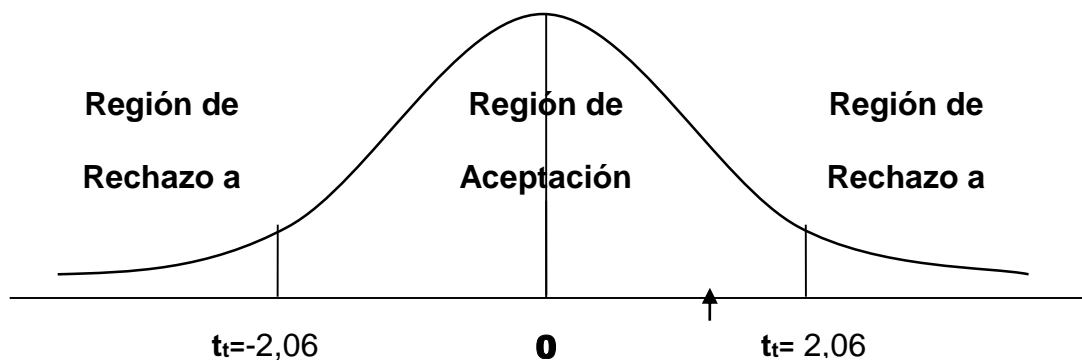
a) Se calcula la el valor de  $T_c$  en base a la siguiente fórmula:

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

b) Se procede a la toma de decisiones comparando los valores de la  $t_c$  con  $t_t$  siendo así: Si  $t_c \geq t_t = 2,06$ , entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), y se acepta la hipótesis alternativa, caso contrario se acepta la  $H_0$ .

c) **PRUEBA DE HIPÓTESIS:**

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



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### **4.1 ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL DISTRITO DE CALCA EN EL AÑO 2014.**

En este capítulo, organizamos los datos obtenidos a través de la encuesta del anexo 1 sobre el estilo de liderazgo que prevalece en los directores dentro de la gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel primario del Distrito de Calca, distribuida en tablas y figuras que a continuación se detallan.

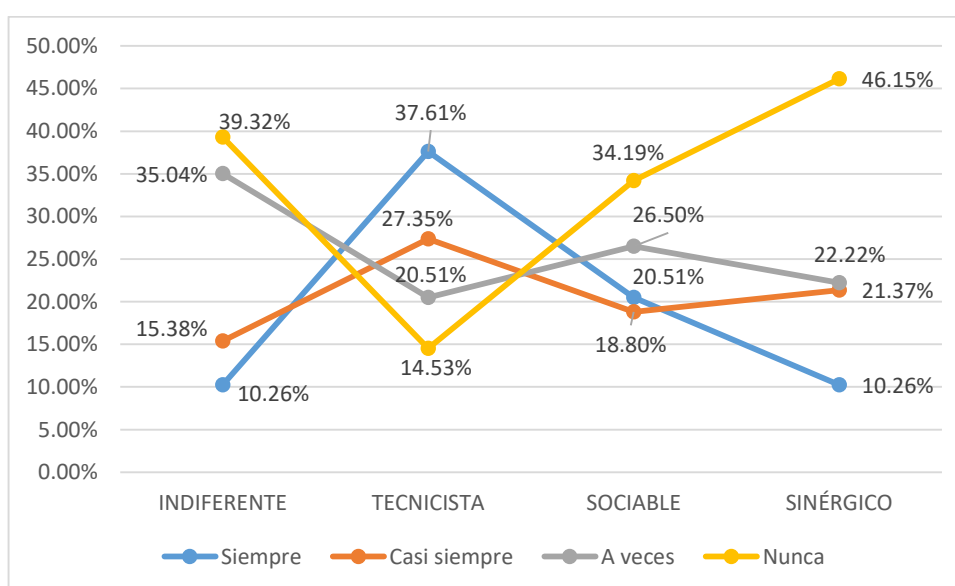
Para este caso se presenta la información general de los estilos de liderazgo y luego la información se particulariza en dos grupos un primer grupo conformado por instituciones del medio rural y un segundo grupo conformado por instituciones del medio urbano.

Finalmente la información se adecua al logro de los objetivos plateados en la investigación.

**Tabla 3.** Estilo de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Calca – 2014

	ESTILO DE LIDERAZGO							
	INDIFERENTE		TECNICISTA		SOCIABLE		SINÉRGICO	
	Ítems (1 – 10)	Ítems (1 – 10)	Ítems (1 – 10)	Ítems (1 – 10)	Ítems (1 – 10)	Ítems (1 – 10)	Ítems (1 – 10)	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	12	10,26	44	37,61	24	20,51	12	10,26
<b>Casi siempre</b>	18	15,38	32	27,35	22	18,80	25	21,37
<b>A veces</b>	41	35,04	24	20,51	31	26,50	26	22,22
<b>Nunca</b>	46	39,32	17	14,53	40	34,19	54	46,15
<b>TOTAL</b>	117	100,00	117	100,00	117	100,00	117	100,00

Fuente: Encuesta (Anexo 1)



**Figura 2.** Estilo de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Calca – 2014

Fuente: Tabla 3

En la tabla 3 y figura 2 observamos las opiniones de 117 docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Calca sobre el liderazgo del director en la gestión educativa lo siguiente:

En la dimensión de estilo de liderazgo indiferente , 46 docentes que representa el 39,32% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de dicho estilo, 41 docentes que representa el 35,04% manifiestan que el director a veces demuestra las características de este estilo; sin embargo 18 docentes que representan el 15,38%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de este estilo ; mientras que 12 docentes que representan el 10,26% opinan que el director siempre demuestra las características de este estilo de liderazgo.

En la dimensión de estilo de liderazgo tecnicista , 17 docentes que representa el 14 ,53% manifiestan que el director, • nunca demuestra las características de dicho estilo , 24 docentes que representa el 20,51% manifiestan que el director a veces demuestra las características de este estilo; sin embargo 32 docentes que representan el 27,35%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de este estilo ; mientras que 44 docentes que representan el 37,61% opinan que el director siempre demuestra las características de este estilo de liderazgo.

En la dimensión de estilo de liderazgo sociable, 40 docentes que representa el 34, 19% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de dicho estilo, 31 docentes que representa el 26 ,50% manifiestan que el director a veces demuestra las características de este estilo; sin embargo 22 docentes que representan el 18,80%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de este estilo; mientras que 24 docentes que representan el 20,51% opinan que el director siempre demuestra las características de este estilo de liderazgo.



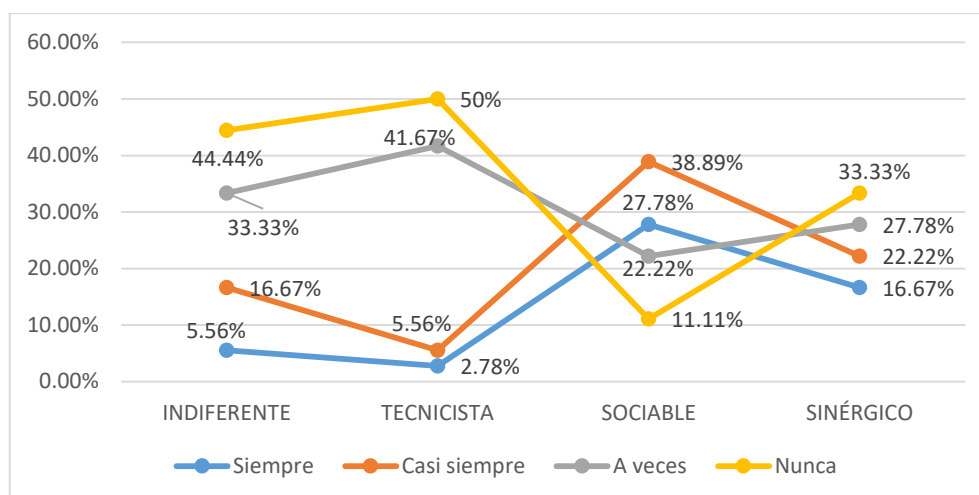
En la dimensión de estilo de liderazgo sinérgico, 54 docentes que representa el 46,15% manifiestan que el director nunca demuestra las características de dicho estilo, 26 docentes que representa el 22,22% manifiestan que el director a veces demuestra las características de este estilo; sin embargo 25 docentes que representan el 21,37%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de este estilo; mientras que 12 docentes que representan el 10,26% opinan que el director siempre demuestra las características de este estilo de liderazgo.

Esta información que se presenta en el cuadro permite deducir que los directores de las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Calca, tienen estilo de liderazgo tecnicista.

**Tabla 4.** Estilo de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Calca – 2014

	ESTILO DE LIDERAZGO							
	INDIFERENTE		TECNICISTA		SOCIABLE		SINÉRGICO	
	Ítems (1 – 10)		Ítems (1 – 10)		Ítems (1 – 10)		Ítems (1 – 10)	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	2	5,56	1	2,78	10	27,78	6	16,67
<b>Casi siempre</b>	6	16,67	2	5,56	14	38,89	8	22,22
<b>A veces</b>	12	33,33	15	41,67	8	22,22	10	27,78
<b>Nunca</b>	16	44,44	18	50,00	4	11,11	12	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta (Anexo 1)



**Figura 3.** Estilo de liderazgo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Calca – 2014

Fuente: Tabla 4

En la tabla 4 y figura 3, observamos las opiniones de 36 docentes de las instituciones educativas del nivel primario del medio rural del Distrito de Calca, sobre el liderazgo de los directores en la gestión educativa lo siguiente:

En la dimensión de estilo de liderazgo Indiferente, 16 docentes que representa el 44,44% manifiestan que el director nunca demuestra las características de dicho estilo, 12 docentes que representa el 33,33% manifiestan que el director a veces demuestra las características de este estilo; sin embargo 6 docentes que representan el 16,67%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de este estilo; mientras que 2 docentes que representan el 5,56% opinan que el director siempre demuestra las características de este estilo de liderazgo .

En la dimensión de estilo de liderazgo tecnícista, 4 docentes que representa el 11,11% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de dicho estilo, 8 docentes que representa el 22,22% manifiestan que el director a veces demuestra las características de este estilo; sin embargo 14 docentes que

representan el 38,89%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de este estilo; mientras que 10 docentes que representan el 27,78% opinan el director siempre demuestra las características de este estilo de liderazgo.

En la dimensión de estilo de liderazgo sociable , 18 docentes que representa el 50,00% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de dicho estilo , 15 docentes que representa el 41,67% manifiestan que el director a veces demuestra las características de este estilo; sin embargo 2 docentes que representan el 5,56%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de este estilo; mientras que un docente que representa el 2,78% opinan que el director siempre demuestra las características de este estilo de liderazgo .

En la dimensión de estilo de liderazgo sinérgico, 12 docentes que representa el 33,33% manifiestan que el director nunca demuestra las características de dicho estilo, 10 docentes que representa el 27,78% manifiestan que el director a veces demuestra las características de este estilo ; sin embargo 8 docentes que representan el 22,22%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de este estilo; mientras que 6 docentes que representan el 16,67% opinan que el director siempre demuestra las características de este estilo de liderazgo.

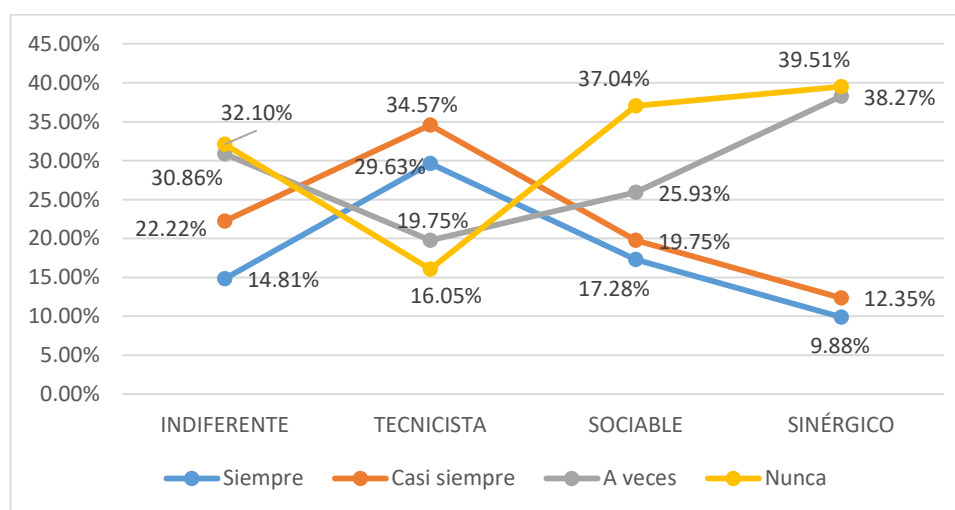
Esta información que se presenta en el cuadro permite deducir que los directores de las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Calca, tienen estilo de liderazgo tecnicista, con características sinérgicas.

#### 4.2 ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL MEDIO URBANO – CALCA 2014.

**Tabla 5.** Estilo de liderazgo del director de las instituciones educativas del medio urbano del distrito de Calca – 2014

	ESTILO DE LIDERAZGO							
	INDIFERENTE		TECNICISTA		SOCIALE		SINÉRGICO	
	Ítems (1 – 10)		Ítems (1 – 10)		Ítems (1 – 10)		Ítems (1 – 10)	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	12	14,81	24	29,63	14	17,28	8	9,88
Casi siempre	18	22,22	28	34,57	16	19,75	10	12,35
A veces	25	30,86	16	19,75	21	25,93	31	38,27
Nunca	26	32,10	13	16,05	30	37,04	32	39,51
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100,00</b>	<b>81</b>	<b>100,00</b>	<b>81</b>	<b>100,00</b>	<b>81</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta (Anexo 1)



**Figura 4.** Estilo de liderazgo del director de las instituciones educativas del medio urbano del distrito de Calca – 2014

Fuente: Tabla 5

En la tabla 5 y figura 4, observamos las opiniones de 81 docentes de la Institución Educativa de nivel primario del medio urbano del distrito de Calca, sobre el liderazgo de los directores en la gestión educativa lo siguiente:

En la dimensión de estilo de liderazgo Indiferente, 26 docentes que representa el 32,10 % manifiestan que el director nunca demuestra las características de dicho estilo, 25 docentes que representa el 30,86% manifiestan que el director a veces demuestra las características de este estilo; sin embargo 18 docentes que representan 22,22% manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de este estilo; mientras que 12 docentes que representan el 14,81% opinan que el director siempre demuestra las características de este estilo de liderazgo .

En la dimensión de estilo de liderazgo tecnicista, 13 docentes que representa el 16,05% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de dicho estilo, 16 docentes que representa el 19,75% manifiestan que el director a veces demuestra las características de este estilo; sin embargo 28 docentes que representan el 34 ,57%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de este estilo; mientras que 24 docentes que representan el 29 ,63% opinan que el director siempre demuestra las características de este estilo de liderazgo .

En la dimensión de estilo de liderazgo sociable, 30 docentes que representa el 37,04% manifiestan que el director, nunca demuestra las características de dicho estilo, 21 docentes que representa el 25 ,93% manifiestan que el director a veces demuestra las características de este estilo; sin embargo 16 docentes que representan el 19,75%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de este estilo; mientras que 14 docente que representa el 17,28% opinan que el director siempre demuestra las características de este estilo de liderazgo.

En la dimensión de estilo de liderazgo sinérgico, 32 docentes que representa el 39,51% manifiestan que el director nunca demuestra las características de dicho estilo, 31 docentes que representa el 38,27% manifiestan que el director a veces demuestra las características de este estilo; sin embargo 10 docentes que representan el 12,35%, manifiestan que el director casi siempre demuestra las características de este estilo; mientras que 8 docentes que representan el 9,88% opinan que el director siempre demuestra las características de este estilo de liderazgo.

Esta información que se presenta en el cuadro permite deducir que los directores de las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Calca, tienen estilo de liderazgo tecnicista, con características sociables.

#### **4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL DISTRITO DE CALCA EN EL AÑO 2014.**

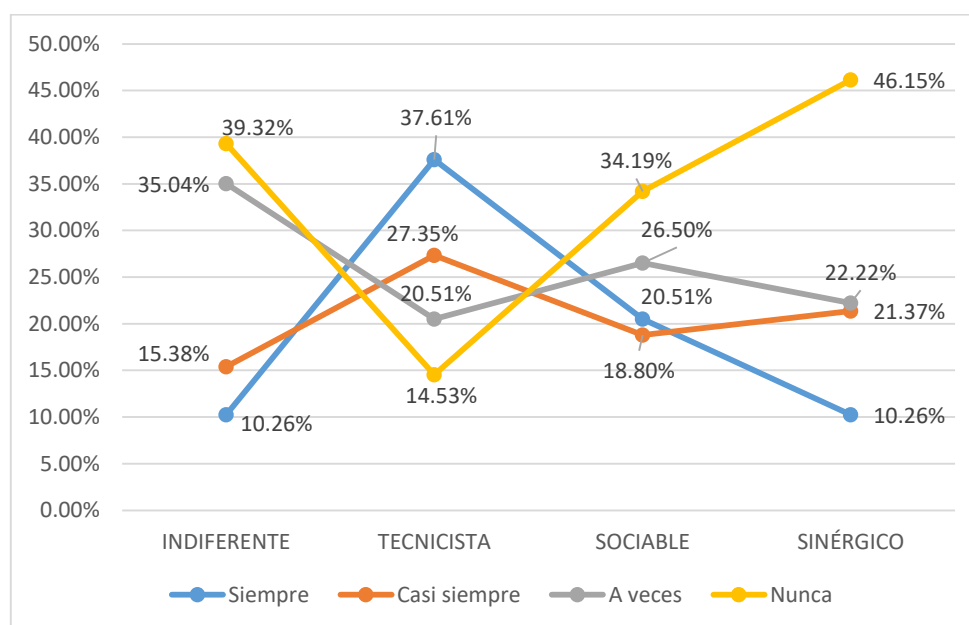
En este aparato organizamos los datos obtenidos a través de la encuesta del anexo 2 sobre el nivel de clima organizacional que prevalece en las instituciones Educativas del nivel primario del distrito de Calca, distribuidas en la tabla y figura que a continuación se detallan. Para este caso se presenta la información general del nivel de clima organizacional y luego la información se particulariza en dos grupos un primer grupo conformado por instituciones del medio urbano.

Finalmente la información se adecua al logro de los objetivos planteados en la investigación.

**Tabla 6.** Clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de Calca – 2014

	DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL							
	COMUNICACION		MOTIVACION		PARTICIPACION		CREATIVIDAD	
	Ítems (1 – 10)		Ítems (1 – 10)		Ítems (1 – 10)		Ítems (1 – 10)	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	12	10,26	44	37,61	24	20,51	12	10,26
Casi siempre	18	15,38	32	27,35	22	18,80	25	21,37
A veces	41	35,04	24	20,51	31	26,50	26	22,22
Nunca	46	39,32	17	14,53	40	34,19	54	46,15
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100,00</b>	<b>117</b>	<b>100,00</b>	<b>117</b>	<b>100,00</b>	<b>117</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta (Anexo 2)



**Figura 5.** Clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de Calca – 2014

Fuente: Tabla 6

En la tabla 6 y figura 5, observamos las opiniones de 117 docentes de la Instituciones Educativas del distrito del Calca sobre el clima organizacional del director en la gestión educativa lo siguiente:

En la dimensión comunicación , 40 docentes que representa el 34,19% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestra las características de buena comunicación, 31 docentes que representa el 26 ,50% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de una buena comunicación; sin embargo 22 docentes que representan el 18,80%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de una buena comunicación ; mientras que 24 docentes que representan el 20,51% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de una buena comunicación.

En la dimensión motivación , 54 docentes que representa el 46,15% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestran las características que reflejen la motivación , 26 docentes que representa el 22,22% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características que reflejen la motivación ; sin embargo 25 docentes que representan el 21,37% , manifiestan que en 4a institución educativa casi siempre se demuestran características que reflejen la motivación; mientras que 12 docentes que representan el 10,26% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características que reflejen la motivación.

En la dimensión participación, 35 docentes que representa el 29,91% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestra las características de participación activa , 36 docentes que representa el 30,77% manifiestan que en la institución educativa , a veces se demuestran características de participación activa ; sin embargo 22 docentes que representan el 18,80%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de • participación activa; mientras que 24



docentes que representan el 20,51% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de participación activa.

En la dimensión creatividad, 44 docentes que representa el 37,61% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestra las características de practicar la creatividad, 36 docentes que representa el 30,77% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de practicar la creatividad ; sin embargo 23 docentes que representan el 19,66%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de una buena comunicación; mientras que 14 docentes que representan el 11,97% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de practicar la creatividad .

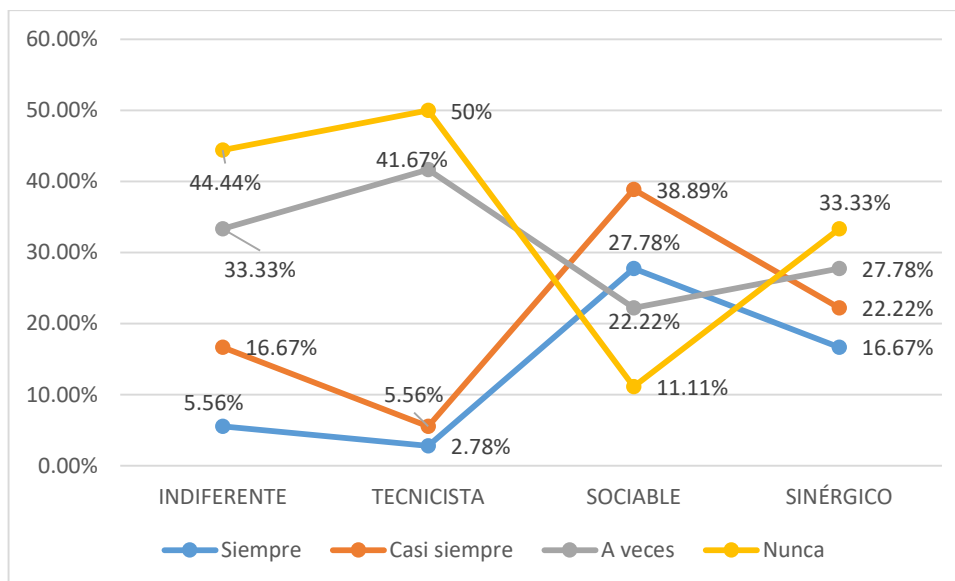
Esta información que se presenta en el cuadro permite deducir que en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Calca, el clima organizacional es .de nivel regular, ya que los indicadores de comunicación, motivación, participación y creatividad, se dan en niveles regulares.

#### 4.4 NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL MEDIO RURAL – CALCA 2014.

**Tabla 7.** Clima organizacional de las instituciones educativas del medio rural del distrito de Calca – 2014

	DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL							
	COMUNICACIÓN Ítems (1 – 10)		COMUNICACIÓN Ítems (1 – 10)		COMUNICACIÓN Ítems (1 – 10)		COMUNICACIÓN Ítems (1 – 10)	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	2	5,56	1	2,78	10	27,78	6	16,67
Casi siempre	6	16,67	2	5,56	14	38,89	8	22,22
A veces	12	33,33	15	41,67	8	22,22	10	27,78
Nunca	16	44,44	18	50,00	4	11,11	12	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta (Anexo 2)



**Figura 6.** Clima organizacional de las instituciones educativas del medio rural del distrito de Calca – 2014

Fuente : Tabla 7

En la tabla 7 y figura 6, observamos las opiniones de 36 docentes de las Instituciones Educativas del medio rural del Distrito de Calca sobre el clima organizacional del director en la gestión educativa lo siguiente:

En la dimensión comunicación, 14 docentes que representa el 38,89% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestra las características de buena comunicación, otros 14 docentes que representa el 38,89% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de una buena comunicación; sin embargo 6 docentes que representan el 16,67%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de una buena comunicación; mientras que 2 docentes que representan el 5,56% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de una buena comunicación.

En la dimensión motivación, 17 docentes que representa el 47,22% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestran las características que reflejen la motivación, 16 docentes que representa el 44,44% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características que reflejen la motivación; sin embargo 2 docentes que representan el 5,56%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características que reflejen la motivación; mientras que los docentes que representan el 2,78% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características que reflejen la motivación.

En la dimensión participación, 7 docentes que representa el 19,44% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestran las características de participación activa, 8 docentes que representa el 22,22% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de participación activa; sin embargo 11 docentes que representan el 30,56%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de participación activa; mientras que 10 docentes que representan el 27,78% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de participación activa.

En la dimensión creatividad, 13 docentes que representa el 36,11% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestran las características de practicar la creatividad, 9 docentes que representa el 25,00% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de practicar la creatividad; sin embargo 8 docentes que representan el 22,22%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de una buena comunicación; mientras que 6 docentes que representan el 16,67%

opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de practicar la creatividad .

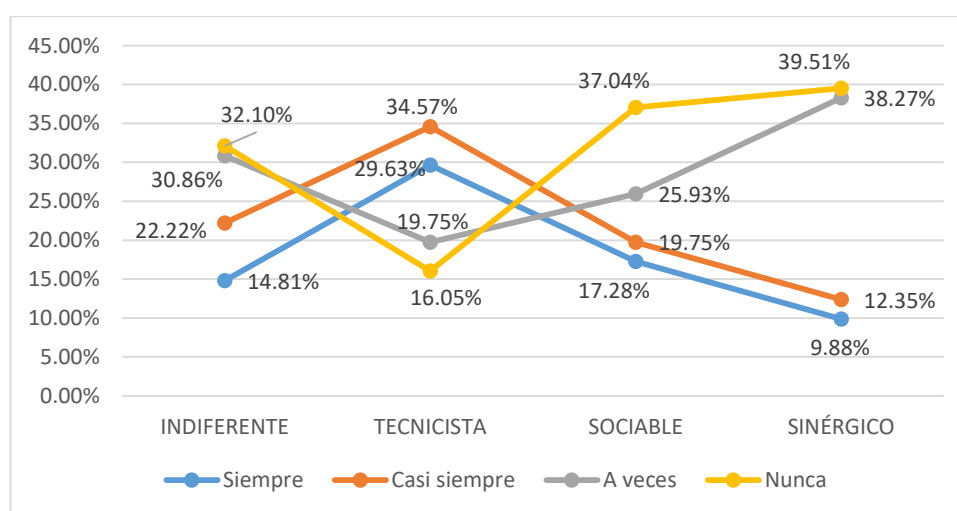
Esta información que se presenta en el cuadro permite deducir que en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Calca, el clima organizacional es de nivel regular, ya que los indicadores de comunicación, motivación, participación y creatividad, se dan en niveles regulares

#### 4.5 NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL MEDIO URBANO – CALCA 2014

**Tabla 8.** Clima organizacional de las instituciones educativas del medio urbano del distrito de Calca – 2014

	DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL							
	COMUNICACIÓN Ítems (1 – 10)		COMUNICACIÓN Ítems (1 – 10)		COMUNICACIÓN Ítems (1 – 10)		COMUNICACIÓN Ítems (1 – 10)	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Siempre</b>	12	14,81	24	29,63	14	17,28	8	9,88
<b>Casi siempre</b>	18	22,22	28	34,57	16	19,75	10	12,35
<b>A veces</b>	25	30,86	16	19,75	21	25,93	31	38,27
<b>Nunca</b>	26	32,10	13	16,05	30	37,04	32	39,51
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100,00</b>	<b>81</b>	<b>100,00</b>	<b>81</b>	<b>100,00</b>	<b>81</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta (Anexo 2)



**Figura 7.** Clima organizacional de las instituciones educativas del medio urbano del distrito de Calca – 2014

Fuente: Tabla 8

En la tabla 8 y figura 7, observamos las opiniones de 81 docentes de las Instituciones Educativas del medio urbano del distrito de Calca, sobre el clima organizacional del director en la gestión educativa lo siguiente:

En la dimensión comunicación, 26 docentes que representa el 32,10% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestran las características de buena comunicación, 25 docentes que representa el 30,86% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de una buena comunicación; sin embargo 16 docentes que representan el 19,75%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de una buena comunicación; mientras que 14 docentes que representan el 17,28% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de una buena comunicación.

En la dimensión motivación, 13 docentes que representa el 16,05% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestran las características que reflejen la motivación, 18 docentes que representa el 22,22% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características que reflejen la motivación; sin embargo 26 docentes que representan el 32,10%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características que reflejan la motivación; mientras que 24 docentes que representan el 29,63% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características que reflejen la motivación.

En la dimensión participación, 30 docentes que representa el 37,04% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestran las características de participación activa, 22 docentes que representa el 27,16%

manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de participación activa ; sin embargo 15 docentes que representan el 18,52%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de participación activa; mientras que 14 docentes que representan el 17,28% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de participación activa.

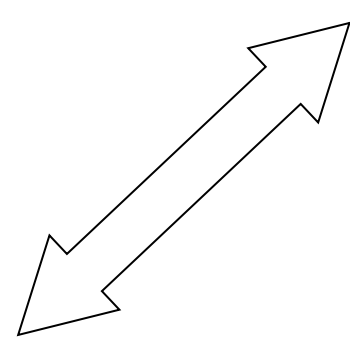
En la dimensión creatividad , 32 docentes que representa el 39,51% manifiestan que en la institución educativa nunca se demuestra las características de practicar la creatividad, 31 docentes que representa el 38 ,27% manifiestan que en la institución educativa, a veces se demuestran características de practicar ia creatividad ; sin embargo 10 docentes que representan el 12,35%, manifiestan que en la institución educativa casi siempre se demuestran características de una buena comunicación ; mientras que 8 docentes que representan el 9,88% opinan que en la institución educativa siempre se demuestran características de practicar la creatividad .

Esta información que se presenta en el cuadro permite deducir que en las instituciones educativas del nivel primario del medio urbano del Distrito de Calca, el clima organizacional es de nivel regular, ya que los indicadores de comunicación, motivación, participación y creatividad, se dan en niveles regulares.

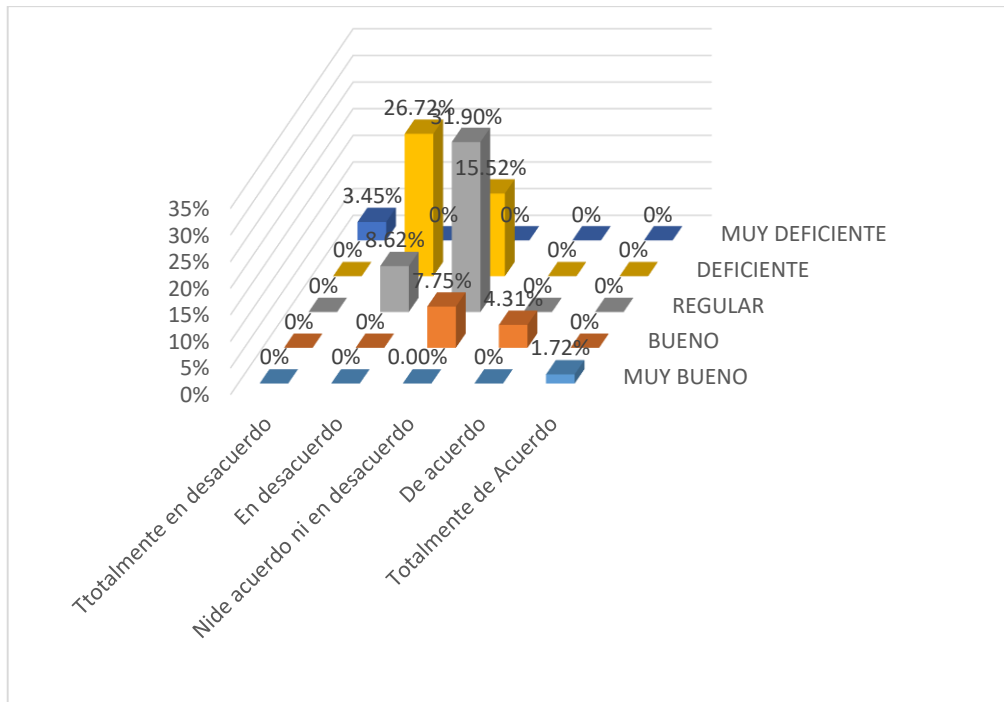
#### **4.6 CORRELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIMARIAS DEL DISTRITO DE CALCA - 2014**

**Tabla 9.** Estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias del distrito de Calca -2014

ESTILO DE LIDERAZGO.	CLIMA ORGANIZACIONAL	N	CN	AV	CS	S	fx	dx	fxdx	fxdx <sup>2</sup>	fydydx
		1	2	3	4	5					
						2					
S	5					(2%)	2	3	6	18	12
						(12)					
CS	4			9 (8%) (0)	5 (4%) (10)		14	2	28	56	10
AV	3		10 (9%) (-10)	37 (32%) (0)			47	1	47	47	-10
CN	2		31 (27%) (0)	18 (16%) (0)			49	0	0	0	0
N	1	4 (3%) (8)					4	-1	-4	4	8
fy		4	41	64	5	2	116		77	125	20
dy		-2	-1	0	1	2					
fydy		-8	-41	0	5	4	-40				
fydy <sup>2</sup>		16	41	0	5	8	70				
fydydx		8	-10	0	10	12	20				



Fuente: Anexo 1 y 2



**Figura 8.** Estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias del distrito de Calca - 2014

Fuente: Tabla 6

**Coeficiente de correlación**

$$r = 0,722$$

**HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:**

Para poder analizar e interpretar los datos, se formularon las siguientes hipótesis:

**Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** El liderazgo de los directores en la gestión educativa, no tienen grado de correlación con el nivel de clima organizacional.

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

**Hipótesis Alternativa (H<sub>a</sub>):** El liderazgo de los directores en la gestión educativa, tienen grado de correlación con el nivel de clima organizacional.



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

### NIVEL DE SIGNIFICANCIA:

Si  $\alpha = 0.05$ , entonces  $t$  tabulada es  $t_t = 2,06$  Este valor se encuentra en la tabla estadística de distribución  $t$  de Student con una probabilidad de confianza del 95% y 116 grados de libertad, de tipo bilateral.

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

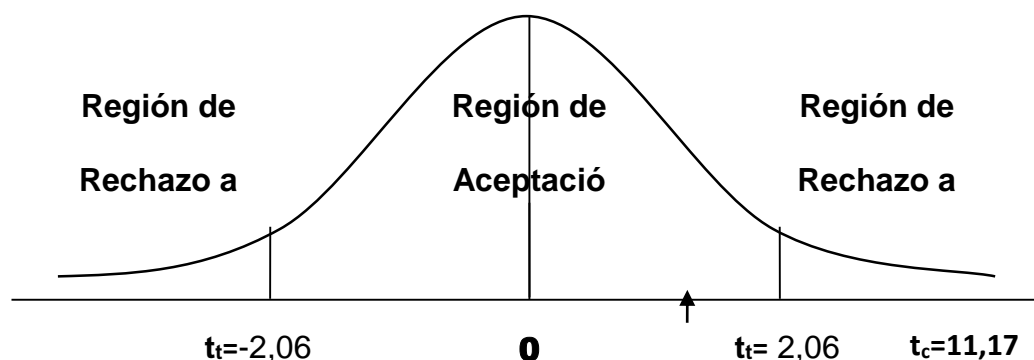
$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

b) Se procede a la toma de decisiones comparando los valores de la  $t_c$  con  $t_t$  siendo así: Si  $t_c \geq t_t = 2,06$ , entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), y se acepta la hipótesis alternativa, caso contrario se acepta la  $H_0$ .

### PRUEBA DE HIPÓTESIS:

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

$$t_c = 11,1721$$



La prueba de hipótesis estadística de la distribución **T<sub>e</sub>** calculada (**t<sub>e</sub> = 11,1721**) y el valor del coeficiente de correlación de Pearson **r = 0,722**, indican que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, esto quiere decir que, existe un grado de correlación alta y positiva entre el liderazgo del director y nivel de clima organizacional en las Instituciones Educativas primarias del Distrito de Calca del Departamento de Cusco.

Esto significa que:

El estilo de liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas del Distrito de Calca es tecnicista en la gestión pedagógica debido a que en dichas instituciones educativas, no se motiva, no existe una comunicación horizontal, no se fomenta la creatividad con visión compartida al futuro, no se promueve el trabajo en equipo, no hay capacitación de los docentes. Así mismo no se mantiene un clima adecuado.

## CONCLUSIONES

- El estilo liderazgo de los directores tienen un alto grado de correlación con el nivel de clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Calca del departamento Cusco, debido a que los docentes no están de acuerdo con el liderazgo tecnicista demostrado por los directores en la gestión educativa, esto se relaciona con los regulares niveles de clima organizacional, de acuerdo al coeficiente de correlación  $r = 0,722$  y las frecuencias porcentuales de las tablas del 03 al 08 respectivamente.
- El liderazgo del directores en la gestión Educativa, se relaciona significativamente con el nivel de comunicación existente, debido a que los docentes no están de acuerdo con la manera de gestión que emprende el director en el aspecto comunicativo, que visualizando la tabla N° 03 el 37,61% y el 27,35% de los docentes respectivamente lo califican el estilo de liderazgo tecnicista y que en la tabla N° 06 se visualiza un bajo nivel de comunicación en 34,19% y 26,50%.
- El liderazgo del directores en la gestión Educativa, se relaciona significativamente con el nivel de motivación existente, debido a que los docentes no están de acuerdo con la manera de gestión que emprende el

director en el aspecto comunicativo, que visualizando la tabla 3 el 37,61% y el 27,35% de los docentes respectivamente lo califican el estilo de liderazgo tecnicista y que en la tabla N° 06 se visualiza un bajo nivel de motivación en 46,15% y 22,22%.

- El liderazgo del directores en la gestión Educativa, se relaciona significativamente con el nivel de participación existente, debido a que los docentes no están de acuerdo con la manera de gestión que emprende el director en el aspecto comunicativo, que visualizando la tabla 3 el 37,61% y el 27,35% de los docentes respectivamente lo califican el estilo de liderazgo tecnicista y que en la tabla N° 06 se visualiza un bajo nivel de participación en 29,91% y 30,77%.
- El liderazgo del directores en la gestión Educativa, se relaciona significativamente con el nivel de creatividad existente, debido a que los docentes no están de acuerdo con la manera de gestión que emprende el director en el aspecto comunicativo, que visualizando la tabla N° 03 el 37,61% y el 27,35% de los docentes respectivamente lo califican el estilo de liderazgo tecnicista y que en la tabla N° 06 se visualiza un bajo nivel de creatividad en 37,61% y 30,77%.

-

## RECOMENDACIONES

- A las autoridades de la Dirección Regional de Educación de Cusco, realizar acciones de capacitación dirigido a los directores de las instituciones educativas del Distrito de Calca sobre el liderazgo en la gestión educativa, que aborde temas sobre liderazgo de calidad en la gestión pedagógica, administrativa e institucional.
- Al Director de cada una de las Instituciones Educativas primarias del Distrito de Calca, cambiar su estilo de liderazgo a fin de mejorar la calidad del servicio educativo en el distrito e influenciar positivamente en el clima organizacional favorable.
- A los Docentes que laboran en las Instituciones Educativas del Distrito de Calca, organizarse, auto motivarse y poner en práctica una mejor organización estructural dentro de la Institución y participar activamente en la toma de decisiones institucionales rumbo a lograr la visión institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Achury y Maldonado (1984). *La participación del empleado en relación con su percepción del clima organizacional, un estudio exploratorio sobre calidad*. Tesis de grado. Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- Alvarez, S. (2008). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*.
- Álvarez, S. Y. (2001). *La cultura y el clima institucional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Lima.
- Álvarez, G. (1992). El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología ocupacional*, 11(1-2), 25-47.
- Álvarez, G. (1992). La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional. *Revista interamericana de psicología ocupacional*. Vol. 11 (1 y 2). Págs. 101 –119.

- Alvarez, M. (2000). *El liderazgo en los procesos educativos. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos*. ICE. Universidad de Deusto. P. 299 – 361.
- Ander-Egg E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57. ARIAS J. (2004). *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños*. Costa Rica 2004. Barcelona: Océano. Pág. 125 (B. Publica de Lima) E 150.3 E t.4.
- Atkinson, J. W. (1964). *Introducción a la motivación*.
- Bass, B. (2000). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En: Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero. pp. 331- 361
- Batista, F. & Coenders, G. (2000). *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. Madrid: La Muralla.
- Bautista, J. & Ipland, J. (2001). *La Educación como proceso de personalización. El desarrollo personal y su conocimiento como base de la didáctica*. Capiatá: Álamo.
- Bennis W. & Nanus B. (2001): *Líderes, Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós. 239 p

- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para administración y Economía*. 2da ed. Pearson. Colombia. 283 p.
- Bisquerra, R. (2000). *Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica*. Barcelona.: CEAC
- Blasé, J. (1998): *Handbook of Instructional Leadership. How Really Good Principals promote Teaching and Learning*. California: Corwin Press.
- Bolívar, A. (2000): *El liderazgo compartido según Peter Senge. En: Liderazgo y organizaciones que aprenden*. III Congreso Internacional
- Borrel, N. & Severo, A. (2000) *El liderazgo transformacional de los directivos de los cursos de graduación en Educación Física de las universidades del Estado de Paraná – Brasil*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao: Ediciones Mensajero. pp. 459– 471
- Borrel, N. (1988): Reflexiones sobre la gestión escolar. *Revista de Educación*. 286, (mayo - agosto) pp. 183-190.
- Bottery, M. (2001): Globalization and the UK. Competition state: No room for transformational leadership in education? *School Leadership and Management*, Vol. 21, 2. pp. 199 – 218.
- Brundrett, M. (2000): The question of the competence: The origins, strengths and inadequacies of leadership training paradigm. *School Leadership and Management*, Vol., 3, pp. 352 – 369



- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management* (3ra ed.). London: Sage Publications.
- Busher, H. & Harris, A. (1999). Leadership of school subject areas: tensions and dimensions of managing in the middle. *School Leadership and Management*, Vol. 19, 3, pp. 305 – 317.
- Calero, C. (2006). *Gestión Educativa*. Ediciones Abedul, Perú, 364p
- Campbell, Dunnette, Lawler y Weick. (1971) *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. 2ªEd. México: Prentice Hall.
- Cano, E. (2005). *Cómo mejorar las competencias docentes*. Barcelona: Grao.CEAC. Pág. 281 (B. Publica de Lima) E370.3 D.
- Certo S. (2000). *Administración Moderna*. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126, 336 (B Publica de Lima) 658 C48 2001.
- Charaja Cutipa, F. (2006). *Administración Educativa*. Puno, Perú: Titikaka. FCE - UNA.
- Chiavenato, A. (2007). *Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones*. (octava edición.). México: Mc Graw Hill, 2007 500p
- Chiavenato, A. I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002, 315), *Gestion de Talento Humano*.Bogotá: MC. Graw- Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7<sup>a</sup> edición). México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, A. (2004). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7<sup>ma</sup> Edición). McGraw Hill, México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. 8<sup>va</sup> Edición, Distrito federal- Mexico: Mc GRAW Hill
- Chura Ayala, R. (2004). *Clima institucional y sus efectos en el cumplimiento de actividades EDUCATIVA de los docentes de la Institución Educativa Secundaria PERÚ BIRF de la ciudad de Azángaro*. Puno.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.
- Collao Montañez, O. (1999). *Calidad de la Educación UNMSM*. Lima.
- Contreras, I. (2001). Un Modelo de liderazgo transformador Constitución (2000). *Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela*.
- Coronel, J. (2000). *Gestión escolar. Dirección de centros y aprendizaje organizativo. Dificultades, contradicciones y necesidades. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos*. ICE. Universidad de Deusto.
- Cuellar L. M. (2013). *Estilos de liderazgo del personal directivo y gestión en las instituciones publicas del nivel secundario de la ciudad de Abancay*.
- Cueva, A. (2006). *Diccionario de pedagogía*. Lima: AFA EDITORES

- Davies, G. y Thomas. M. (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficientes. adrid. Colección Aula Abierta. Bibliografía Referenciada y Consultada Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo 526 del Director/a.*
- Delgado, K. (2002). *Educación Participativa* Pag. 21 – Editorial San Marcos.
- Delgado, M. (1999). *El liderazgo educativo en los centros docentes.* Madrid: Aula Abierta.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI.* Ediciones Santillana-Unesco, Madrid. 45 p. 206
- Diaz Pinilla, M. & Gestión Humana Colombia (2008). *Clima 18.* Barranquilla, Colombia.
- Drucker, Peter (1989). *Las nuevas realidades*”. Ed. EDHASA, Barcelona, 1989.
- Dubran, A. (1974) *Clima organizacional como la integración del ambiente interno.*
- Elxpuru, I. y Medrano. C. (2000). *Desarrollo de los valores en instituciones educativas. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos.* ICE. Universidad de Deusto. pp. 199 – 211. Bibliografía Referenciada y Consultada Tesis Doctoral “Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director/a” 527
- Escobar, R. (1999). *Análisis gráfico / exploratorio.* Madrid: La Muralla.
- Evans, R. Russell, P. (1989). *The Creative Manager.* London: Unwin aperbacks.
- Farre, J. y Lasheras, G. (2002). *Enciclopedia de la psicología.*

- Fernandez, J. y Alvarez, M. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38.
- Fernández, M. (1992). *El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión*. Madrid: Popular.
- Filella, J. (2000). *Poder y Liderazgo en los centros educativos. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos*. ICE. Universidad de Deusto. P. 363 – 377.
- Fuentes, A. (1998). *Procesos Funcionales y Eficacia de la Escuela. Un Modelo Causal*. Madrid: Universidad Complutense.
- Gaibor, J. (2007). *El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar Ecuador para el periodo (2006-2007)*.
- Gamarra, A, G. (2008). *Estadística e investigación*. Lima: San Marcos.
- Gardner, Howard. (1998) *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*, Paidós, Barcelona, 1998.
- Garza J. (2000). *Administración contemporánea*. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 103. (B. Publica de Lima) 658 G26 2001.
- Gibson, J. (1984). *Organizaciones. Estructura y proceso*. Bogotá: Legis.
- Gonzales, M.T. (2003) *Organización y Gestión de Centros Escolares, Dimensiones y Procesos; PEARSON EDUCACIÓN, S.A.* Madrid.

- Guibovich, L. (2006). *Antropología liderazgo y cultura organizacional*.
- Hellriegel, D. (2005). *Administración*. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418 (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005. Importadores S.A. Pág. 206 (BC de San Marcos) R/LB 15 D71 2006. Institución "Inmaculada Concepción". Lima: UNMSM. Pág. 103. 376.541 M22 2007. instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia.
- Hersey y Blanchard (1982). *Sistema determinado de variables*. Pag, 156 -180
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2001). *Elementos de Administración*. Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185, 186. (B. Publica de Lima) 306- G91.
- López, I. (2005). *Estilos de liderazgo de los directores y su relación con la satisfacción laboral de los profesores de Instituciones Educativas secundarias ciudad del Cusco en el año 2005*.
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. México DF: Thomson. Pág. 67 (B. Publica de Lima) 303.34 L99. Magisterio Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57.
- Mansilla, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en rendimiento*. (Tesis de Doctorado).
- Marti, I. (2003). *Diccionario enciclopédico de educación*. Barcelona: México DF: Mc Graw Hill. Pág. 328. (B. Publica de Lima) 658 K75 2002. Mexico DF: Prentice Hall Hispanoamérica. Pag 347 (B. central de San Marcos) HD 58.7 R71 1999.

- Mendoza, I. A. (2005) *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional de gerente de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. (Tesis de doctorado). Mexico: Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Munch, L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México DF: Trillas. Pág. 225, 228 (B. Publica de Lima) 658.4013 M95.
- Pace, C. (1968). *El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución*.
- Pratt, H. (2004). *Diccionario de Sociología*. México D.F: Fondo de cultura Económica. Pág. 173 (BC de San Marcos) R/HM 17 D71 1997. promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005.
- Reichers, A.E. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneirder (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, 5-39. San Francisco: Jossey – Bass.
- Rincon, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas. Año 2005*. (Tesis de Maestría). Lima: UNMSM. Pág. 85 (B.C. de San Marcos). ED1442.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Octava edición.
- Rodríguez, E. (2006) *Estilos de liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005*.

- Sanchez, H. y Reyes, C. (2002). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: Universitaria. Pág. 87 (BC de la San Marcos) Q 180.55 M4 S21.
- Sanchez, H., y Reyes, C. (2002). *Metodología y diseño de la investigación Científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria.
- Sanchez, J.M. (2005). *Clima y comportamiento organizacional de las tres universidades en estudio*. Lima – Peru 2005
- Sánchez, I. (2007). *Los Estilos de Dirección y Liderazgo en el Área de Gestión Humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto*. Tesis de Maestría en Organizaciones no publicada, Universidad del Valle, Santiago de Cali (Colombia). Técnica. Lima: Cartolan EIRL. Pág. 10 (B.N. del Perú) 378.1543 – V19.
- Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional: Perfil de empresas colombianas*. Medellín. Cincel. Colombia.
- Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación*.
- Vargas, E. (2013). *El liderazgo directivo y clima institucional en la Institución Educativa N° 51027 de Quillabamba – Cusco 2013*.
- Zarate Ramirez, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente*.



**ANEXOS**



**Anexo 1.** Encuesta para identificar el estilo de liderazgo del director de la institución educativa

### INSTRUCCIONES

Lea con atención cada una de las preguntas y elija la respuesta con la que este Ud. esté de acuerdo o que más se aproxime marcando con (X.).

- 1) El/lla se niega a ceder la opinión cuando no estamos de acuerdo con lo suyo.  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 2) Hace favores personales a las personas con quienes trabaja  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 3) Expresa su aprecio cuando uno de nosotros hace un buen trabajo  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 4) Es fácil de atender  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 5) Exige más de lo que podemos hacer  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 6) Ayuda a las personas con quienes trabajamos con El/lla en los problemas personales.  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 7) Nos critica delante de otras personas  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 8) Nos defiende aunque le genere problemas  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 9) Insiste en que todo se haga a su manera  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 10) Se encarga de que una persona que hace bien su trabajo sea recompensada  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 11) Rechaza las sugerencias de cambio  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 12) Cambia las obligaciones de las personas con quienes trabaja sin comentario alguno  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 13) Nos trata sin tener en consideración nuestros sentimientos

- Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 14) Intenta dejarnos en buena posición con los de mayor autoridad  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 15) Se resiste a los cambios en la forma de hacer las cosas  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 16) Humilla a quienes comete un error  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 17) Se niega a explicar sus acciones  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 18) Actúa sin ninguna consulta  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 19) Destaca la importancia de que exista un buen ambiente con las personas con quienes trabaja.  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 20) Nos apoya en nuestras acciones  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 21) Le cuesta trabajo aceptar nuevas ideas  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 22) Nos trata como iguales  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 23) Critica un acto concreto más que a la persona  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 24) Está dispuesto a hacer cambios  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 25) Hace que nos sintamos cómodos cuando estamos hablando con el/lla  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 26) Es amistoso(a) y fácil de acceder  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 27) Pone en práctica las sugerencias dadas por nosotros  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 28) Consigue nuestra aprobación en asuntos importantes antes de continuar  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 29) Fomenta que trabajemos horas extras  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 30) Pone en marcha sus nuevas ideas  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

- 31)Dirige con mano de hierro  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 32)Critica el trabajo deficiente  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 33)Habla de cómo debe de hacerse el trabajo  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 34)Anima a los que trabajan poco a que hagan un mayor esfuerzo  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 35)Espera a que nosotros impulsemos las nuevas ideas antes que el/lla  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 36)Nos asigna tareas concretas para hacer  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 37)Nos pide lo imposible por el bien de nuestra Institución  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 38)Insiste en que sigamos al pie de la letra el procedimiento estándar de hacer las cosas  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 39)Le parece bien que trabajemos hasta el límite  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
- 40)Aporta con nuevos enfoques a los problemas  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )

**Anexo 2. Encuesta para identificar el clima organizacional.****INSTRUCCIONES**

Lea con atención cada uno de los ítems y elija la respuesta con la que Ud. esté de acuerdo o que más se aproxime marcando con (X.).

1. El trabajo es realmente estimulante.  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
2. El personal apoya a los recién contratados para que estén a gusto  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
3. Los directivos se dirigen a los subalternos en tono autoritarios  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
4. Son pocos los profesionales que tienen responsabilidades algo importantes  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
5. El personal muestra mucha importancia al cumplimiento del trabajo  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
7. Las cosas están a veces bastante organizadas  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
10. Hay comprensión entre directivos y el personal subalterno en el trabajo  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
11. No existe mucho espíritu de grupo  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
12. El ambiente es bastante impersonal  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
13. Los directivos suelen felicitar el empleado que hace bien las cosas  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
14. Los empleados tienen bastante libertad para innovar el trabajo  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia en la institución  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
16. Aquí parece que las cosas son siempre imprescindibles

- Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
17. Las actividades están bien planificadas  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
18. Incluso se puede ir a la institución con vestimenta inadecuada  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
19. La iluminación es muy buena  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
20. Muchos están pendientes del reloj para dejar el trabajo  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
21. Los directivos no alientan el espíritu crítico de los subordinados  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
22. Muy pocas veces se llega a la improvisación de actividades  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
23. El personal no tienen oportunidad para momentos de relajaje  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
24. El reglamento interno es vaga y no refleja la realidad  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
25. El personal esta contento con la forma de organización institucional  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
26. Los directivos valoran las ideas del personal subordinado  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
27. El grupo de trabajo es eficiente y dinámico  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
28. Nadie trabajo a presión  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
29. Las responsabilidades de cada personal está claramente definido  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
30. El ambiente es agradable y moderno  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
31. El personal pone bastante esfuerzo en su desempeño  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
32. Los conflictos interpersonales se resuelven con facilidad  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
33. Existen pocos voluntarios para hacer algo por la institución  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
34. La mayoría se identifica con la institución

- Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
35. Se ponen en práctica las reuniones de coordinación institucional  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
36. Muchos llegan tarde a la institución  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
37. La infraestructura está bien equipada  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
38. El ambiente cuenta con los servicios básicos  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
39. Los documentos de gestión institucional son compartidos  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
40. Los objetivos institucionales son comunes.  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )