

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



TESIS

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO
DE CAPACHICA - PUNO**

PRESENTADA POR:

ANGEL ELEUTERIO BARRIOS GALLEGOS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO
DE CAPACHICA - PUNO

PRESENTADA POR:

ANGEL ELEUTERIO BARRIOS GALLEGOS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

Dr. JORGE ALFREDO ORTIZ DEL CARPIO

PRIMER MIEMBRO

Dr. ALFREDO CARLOS CASTRO QUISPE

SEGUNDO MIEMBRO

Dr. DAVID RUELAS VARGAS

ASESOR DE TESIS

Dr. SALVADOR HANCCO AGUILAR

Puno, 24 de abril de 2018

ÁREA: Planificación de la gestión de instituciones educativas.

TEMA: Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno.

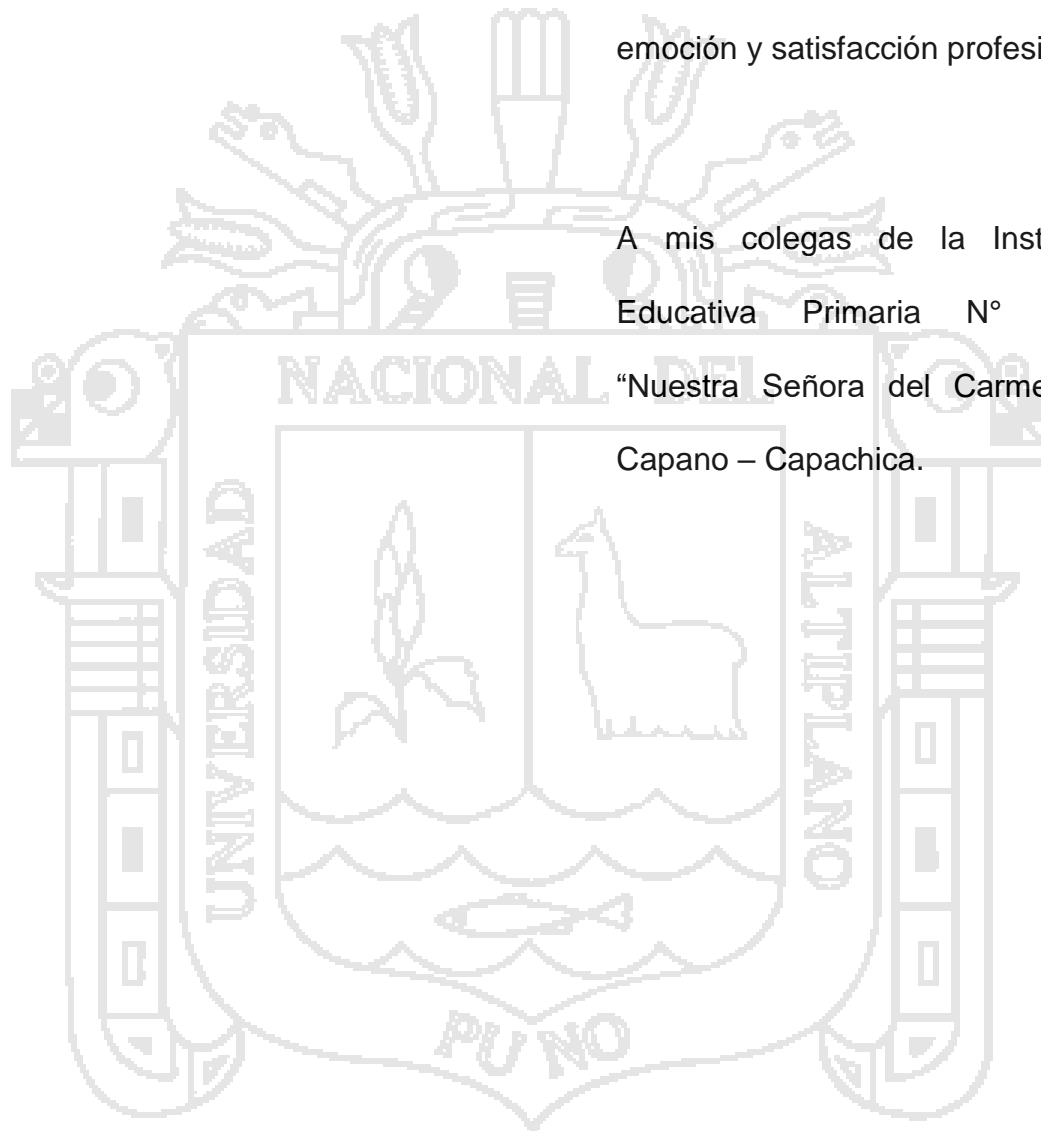
LÍNEA: Diagnostico educativo.

DEDICATORIA

A mi madre doña Floretina Donata Gallegos Borda (+), quién ilumina permanentemente mi camino con sus sabias enseñanzas.

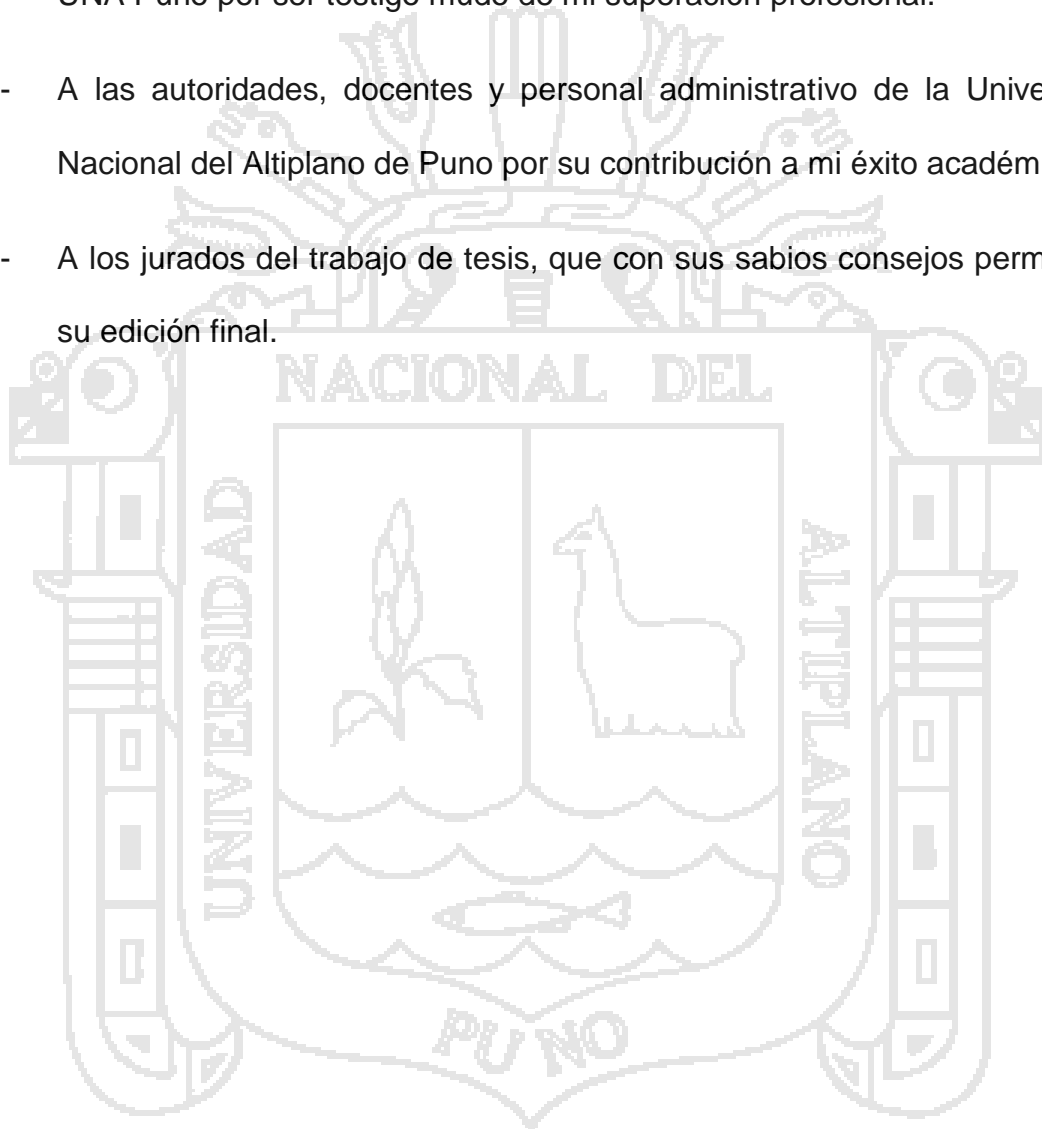
A mi esposa Sonia Quispe Neyra; mis hijos (as): Zulema Anyhela, Edward Anyhelo, Anyhi Shuannel y Sheyla Alexandra con profunda emoción y satisfacción profesional.

A mis colegas de la Institución Educativa Primaria N° 70015 “Nuestra Señora del Carmen” de Capano – Capachica.



AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno por cobijarme en sus claustros durante mi formación académica profesional.
- A la Escuela de Posgrado y al Programa de Maestría en Educación de la UNA Puno por ser testigo mudo de mi superación profesional.
- A las autoridades, docentes y personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno por su contribución a mi éxito académico.
- A los jurados del trabajo de tesis, que con sus sabios consejos permitieron su edición final.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	6
1.2.1 Problema general	6
1.2.2 Problemas específicos	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS	8
1.4.1 Objetivo general	8
1.4.2 Objetivos específicos	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	ANTECEDENTES	9
2.1.1	De carácter internacional	9
2.1.2	De carácter nacional	11
2.2	BASE TEÓRICA	18
2.2.1	Liderazgo	18
2.2.2	Estilos de liderazgo	22
2.2.3	Clima organizacional	25
2.2.4	Dimensiones del Clima organizacional	27
2.3	GLOSARIO DE TÉRMINOS	34
2.4	SISTEMA DE VARIABLES	37
2.5.1	Hipótesis general	38
2.5.2	Hipótesis específicas	38

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1	TIPO Y DISEÑO	39
3.2	POBLACIÓN	40
3.3	ÁMBITO DE ESTUDIO	40
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS	41
3.5	DISEÑO ESTADÍSTICO	41

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	TIPO DE RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE CAPACHICA, PUNO, 2017	43
-----	---	----

4.2 ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE CAPACHICA, PUNO, 2017	50
4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE CAPACHICA - PUNO, 2017	55
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
ANEXOS	70



ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Capachica	50
2. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Educación Primaria de Capachica	53
3. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Educación Secundaria de Capachica	54
4. Clima organizacional en las IEs de Capachica	55
5. Clima organizacional en las IEs de Educación Primaria de Capachica	59
6. Clima organizacional en las IEs de Educación Secundaria de Capachica	60



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Capachica.	50
2. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Educación Primaria de Capachica.	53
3. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Educación	54
4. Clima organizacional en las IEs de Capachica.	56
5. Clima organizacional en las IEs de Educación Primaria de Capachica.	59
6. Clima organizacional en las IEs de Educación Secundaria de Capachica.	60



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Kurt Lewin)	71
2. Ficha de calificación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Kurt Lewin)	73
3. Cuestionario de Clima organizacional	74



RESUMEN

La investigación consideró como variables de estudio: Estilos de liderazgo y clima organizacional; aspectos de suma importancia en la actualidad en el contexto de la administración y la gestión de la institución educativa del nivel básico en el Perú y en particular en la región de Puno. El estudio tuvo como propósito determinar el tipo de relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica, provincia de Puno (Perú), durante el segundo semestre del año académico 2017. La investigación se circunscribe en el enfoque de investigación cuantitativo, según su finalidad es de tipo básico y el diseño de estudio es correlacional. La información se recabó considerando la técnica de encuesta con sus instrumentos: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Kurt Lewin) y Cuestionario de Clima organizacional, cuyos ítems de ambos instrumentos se calificaron en base a las Escalas de Likert; y teniendo como población de estudio a 114 docentes de las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria de la zona en referencia. Se concluye que, el tipo de relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017 es directa y positiva, porque según la prueba de hipótesis con margen de error de 0,05 considerando el valor de la prueba de Z_t de 1,96; la Z_c resultó con un valor de 5,32 aceptándose la hipótesis alterna. Además, el estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas es Democrático; mientras que el clima organizacional es favorable.

Palabras clave: clima, clima organizacional, estilo, gestión, gestión escolar, institución educativa, líder y liderazgo.

ABSTRACT

The research considered as study variables: Leadership style and organizational climate; aspects of great importance at present in the context of the administration and management of the educational institution of the basic level in Peru and in particular in the Puno region. The purpose of the study was to determine the type of relationship between leadership styles and the organizational climate in educational institutions of public management in the district of Capachica, province of Puno (Perú), during the second semester of the academic year 2017. The research is circumscribed in the quantitative research approach, according to its purpose is of a basic type and the study design is correlational. The information was collected considering the survey technique with its instruments: Leadership Styles Questionnaire (Kurt Lewin) and Organizational Climate Questionnaire, whose items of both instruments were rated based on the Likert Scales; and having as a study population 114 teachers of educational institutions of the primary and secondary level of the area in reference. It is concluded that, the type of relationship between leadership styles and organizational climate in the public management educational institutions of the district of Capachica - Puno in 2017 is direct and positive, because according to the hypothesis test with margin of error of 0,05 considering the value of the Zt test of 1,96; the Zc resulted with a value of 5,32 accepting the alternative hypothesis. In addition, the predominant style of leadership in educational institutions is Democratic; while the organizational climate is benign.

Keywords: climate, educational institution, leader, leadership, management, organizational climate, school management and style.

INTRODUCCIÓN

La gestión escolar, llamada también gestión educativa es una disciplina aplicada de la ciencia de la Administración; ésta consiste en el proceso de: planificación, organización, dirección y control del trabajo en las instituciones que cumplen la función educativa. En la actualidad y en el contexto del sistema educativo peruano, la gestión escolar es una función desempeñada por el director de la institución educativa, quien en el marco de un liderazgo directivo transformador, junto a los docentes lidera la vida institucional, con el propósito fundamental de lograr niveles óptimos de aprendizaje de los estudiantes.

En América Latina, los modelos de desarrollo económico y social de la época han influido en la concepción y modos de actuación, respecto a la gestión escolar. Hasta la década de los 70 en las instituciones educativas existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración. La primera era responsabilidad de los planificadores, quienes diseñaban los planes, fijaban los objetivos y determinaban las acciones a desarrollar; mientras que la segunda era propia de los administradores, quienes deberían de ejecutar las acciones diseñadas a modo de planificación. Esta práctica se hizo rutina en los sistemas educativos de América Latina y el Perú, puesto que la gestión institucional se desarrolla bajo este modelo administrativo, existiendo un divorcio entre las acciones administrativas de las pedagógicas, es decir, las primeras a cargo de directivos y las segundas por los docentes, sin mayor articulación entre ambas.

En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela; ésta como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. En ese sentido, el diseño

institucional de la escuela tiene un desfase estructural, entre aquello que entendemos qué es educar y la demanda educativa del siglo XXI.

Alvariño *et al.* (2000) refieren que, la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo cuando se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales.

La investigación comprende cuatro capítulos: En el Capítulo I: Problemática de investigación, se consideran la descripción y el enunciado del problema, la justificación y los objetivos del estudio. En el Capítulo II: Marco Teórico, se describen los antecedentes de la investigación, el sustento teórico, glosario de términos. En el Capítulo III: Metodología de la Investigación comprende: el tipo y diseño, la población y muestra de estudio, ámbito de estudio, las técnicas e instrumentos de recojo de datos y el diseño estadístico del estudio. En el Capítulo IV: Resultados y Discusión se desarrolla la presentación, análisis e interpretación de datos, el proceso de análisis estadístico. En su parte final se presentan: las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y, los anexos (instrumentos de recojo de datos), respectivamente.

La calidad de la gestión de una institución educativa es el resultado de factores extrínsecos e intrínsecos respecto a ella; como es el logro de competencias y capacidades de los estudiantes, el desempeño de los docentes, el desarrollo de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para el desarrollo institucional, y entre otros; los cuales en la mayoría de casos dependen del estilo de liderazgo de los directores de las instituciones educativas, asociadas al clima organizacional imperante en ellas; por lo que en el estudio es necesario determinar la relación existente entre el Estilo de liderazgo del director y el Clima organizacional en las mismas.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El siglo XXI, en el aspecto económico y cultural se caracteriza por la vigencia de la globalización. Es parte de la era postmoderna, digital, de la información y del conocimiento. En este periodo se vienen dando cambios vertiginosos en el aspecto económico, científico, tecnológico y social. Estar al ritmo de esta era, implica asumir retos de acuerdo al avance de la ciencia y la tecnología y sobre todo en el uso indistinto de la información. Los humanos de hoy viven una vida acelerada en el marco de la competencia y competitividad, también en el asunto de la educación.

Conforme a los cambios vertiginosos de la sociedad del siglo XXI, las instituciones educativas de educación básica del Perú deben de trabajar según los retos y cambios constantes en educación; sin embargo, la gestión escolar a cargo de directivos en la mayoría de estas instituciones educativas se puede calificar de deficiente hacia regular; porque por ejemplo, hay un liderazgo escaso del directivo, déficit de infraestructura educativa; equipamiento y mobiliario

escolar deficiente, el clima escolar es poco favorable, los eventos de fortalecimiento de capacidades para el personal docente y administrativo se da ocasionalmente; es más, hay escasas de material didáctico para la acción de enseñanza, y entre otros aspectos similares que son un problema a resolver en el tema educación.

Apelando a la experiencia como docente de educación básica, se ha evidenciado que los directores de las instituciones educativas del distrito de Capachica, provincia de Puno (Perú) aún ejercen sus funciones en el marco de la administración educativa tradicional, obviando el ejercicio de la gestión escolar basada en el enfoque de liderazgo pedagógico, lo que significa que aún ejercen funciones directivas en el marco de una gestión institucional de tipo administrativo y no de gestión pedagógica.

La Ley N° 28044 (2003); y la Ley N° 29944 (2012) establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los estudiantes logren las competencias necesarias, por grado y edad. Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos (UNESCO Perú, 2011).

Alvariño *et al.* (2000) refieren que, la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo cuando se incrementa la

descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. En ese sentido, el Ministerio de Educación del Perú, como política de mejora de la educación básica viene desarrollando eventos de fortalecimiento de capacidades en gestión escolar, dirigida al personal directivo y docentes de las instituciones educativas del nivel básico con el propósito de mejorar la gestión escolar y el aprendizaje.

La institución educativa es un espacio de interacción y concertación entre los miembros de la comunidad educativa, cuya función es la de promover el desarrollo de la educación del país y de la región. En ésta debe existir condiciones favorables como: liderazgo del director, clima organizacional favorable, fortalecimiento de capacidades humanas de modo permanente; infraestructura, mobiliario escolar y equipamiento tecnológico adecuado; y entre otros factores, los que sirvan de soporte del desarrollo a nivel de la institución educativa y en última instancia de la educación en general.

Alfaro (2010) refiere que, el ejercicio de la gestión escolar es una de las columnas básicas de la eficiencia organizacional de cualquier institución educativa. La gestión escolar relacionado con el liderazgo son aspectos importantes para el desarrollo de las instituciones en lo que respecta a los aprendizajes, a sus profesores y al currículo, permitiendo que se logre la calidad educativa de las investigaciones. Según el autor, entonces, es función ineludible de los directores de las instituciones educativas del nivel básico, el ejercicio del liderazgo pedagógico y la promoción de un clima organizacional favorable, a fin de lograr el desarrollo institucional. En ese sentido, es propósito de la investigación indagar respecto de la relación de las variables: estilos de liderazgo y clima organizacional.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el tipo de relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- A. ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica?
- B. ¿Cuál es el nivel de incidencia del clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica?
- C. ¿Cuál es el nivel de incidencia del clima organizacional, según los niveles de Educación Básica Regular de las instituciones educativas del distrito de Capachica?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El estudio se desarrolla con el propósito de: primero, identificar el estilo de liderazgo predominante, y segundo determinar el nivel de incidencia del clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica (Puno – Perú), para luego establecer el tipo de correlación entre ambas variables de estudio. Los resultados del estudio permitieron evidenciar la realidad de la forma de gestión escolar al interior de estas instituciones; y en base a ello se proponen mecanismos y estrategias metodológicas de trabajo corporativo que permitan mejorar la gestión institucional y por ende el desarrollo

de la educación, acorde a la normatividad legal vigentes y estándares de calidad de la educación.

El estudio es de importancia porque en el aspecto teórico y metodológico contribuye a la construcción de propuestas teóricas y metodológicas, acerca de gestión escolar o institucional; hecho que permita mejorar la educación y su gestión en las instituciones educativas en estudio.

Farro (2001) refiere que la gestión institucional “es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales”.

En el marco de la investigación, la gestión escolar es concebida como un proceso dinámico de interacción entre los agentes educativos –directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad, basado en el liderazgo pedagógico del director de la institución educativa. En ese sentido, la finalidad de la gestión escolar es desarrollar el aspecto educativo, considerando a los estudiantes como el elemento ineludible del binomio docente-estudiante; incidiendo en la formación integral del estudiante acorde al avance de la ciencia y la tecnología educativa.

Como se sabe, la gestión escolar además de ser un proceso dinámico de interacción entre la comunidad educativa, es también sistemático, porque articula procesos de: planificación, implementación, ejecución, dirección y control con la finalidad de fortalecer el funcionamiento adecuado de la institución educativa, permitiendo su desarrollo organizacional. Es importante destacar que, la razón de ser de toda institución educativa es el logro de los aprendizajes de

los alumnos, y estos deben ser de calidad; para ello se requiere asumir una gestión de dirección desde un enfoque transformacional que logre vincular a todos los agentes educativos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Establecer el tipo de relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017.

1.4.2 Objetivos específicos

- A. Determinar el estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica.
- B. Identificar el nivel de incidencia del clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica.
- C. Establecer el nivel de incidencia del clima organizacional, según los niveles de Educación Básica Regular de las instituciones educativas del distrito de Capachica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 De carácter internacional

Contreras (2016) en un estudio de nivel descriptivo arribó a las conclusiones siguientes: hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente; se puede establecer que los datos entregados por el personal del colegio ameritan una intervención pronta para implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional; por otro lado, los factores positivos que se evidencian en varios de sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se potencia el cambio y la transformación frente a esos factores negativos a erradicarse en el interior de la institución educativa; además, la percepción de clima laboral por los trabajadores del colegio reflejó poca

cohesión en las políticas de trabajo y de implementarlas, lo que genera un descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico; y el clima organizacional arrojó que el Control es superior a lo que debería tener el colegio en estudio.

Luengo (2013) en un estudio descriptivo con diseño correlacional concluyó que, existe una relación alta y estadísticamente significativa entre variables: clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, porque a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional aumenta de modo significativo los valores de la variable desempeño laboral; es decir, en la medida que se fomente un clima organizacional armonioso según necesidades del personal, el desempeño laboral por parte de los docentes es también apropiado, y mejorara significativa y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas; así también, las estrategias de actualización, participación en equipos de trabajo y socialización de valores en el contexto de la organización.

Ayoub (2010) en un estudio de corte correlacional concluyó que, se identificaron los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal de México, siendo el estilo transformacional como el más recurrente. Se amplió el alcance del modelo de liderazgo de alcance pleno y de la teoría atribucional del liderazgo carismático al contexto de la administración pública federal mexicana, ofreciendo evidencia empírica en un campo de interés que se encontraba rezagado. Por otro lado, el estilo transformacional es el que mejor resultados genera

en la administración pública federal centralizada de México, por lo que el reforzamiento de sus comportamientos es sugerido. Además, en otra conclusión importante se destaca que existe relación negativa entre la percepción de crisis y la atribución de carisma en el líder de la administración pública federal mexicana.

Rivera (2002) en un trabajo de tesis de diseño correlacional concluye que, el estilo de liderazgo que la enfermera considera preponderantemente en el nivel operativo es el democrático en 68% y el laissez faire se presenta en una menor proporción, con ausencia del estilo autocrático. Al analizar en las cinco categorías de satisfacción del personal de enfermería, la mayor proporción (67.3%) está satisfecha y muy satisfecho con 17.1 %; le sigue el 23.5% de las que son indiferentes, y solo una mínima proporción presenta insatisfacción en el grado extremo. Además del nivel medio de satisfacción en estilo laissez faire, los resultados de la asociación entre los estilos y los diversos grados de satisfacción, no tuvieron significancia estadística, por lo que se acepta la hipótesis de nulidad, donde no existe relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción de las enfermeras del nivel operativo.

2.1.2 De carácter nacional

Chávez, Cigüeñas & Martensen (2016) en un estudio de tipo descriptivo, transeccional y correlacional concluyen que, el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el transformacional y la actitud predominante es la aceptación. Es más, los resultados demuestran que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se

relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional; también señalan que el estilo de liderazgo pasivo-evitador se relaciona de manera significativa, moderada e inversa con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Gonzaga (2015) en un trabajo de investigación de tipo descriptivo concluye que, no existe una predominancia muy marcada en relación a las diferentes dimensiones que se proponen en el instrumento aplicado. Pero, los directivos poseen conductas propias de los diversos estilos estudiados que no las desarrollan en toda su dimensión y por lo tanto no alcanzan sus metas propuestas en la visión. En otra de sus conclusiones el referido autor advierte que, la educación requiere de directivos docentes líderes que impulsen la innovación y el cambio permanente, que aprovechen el recurso humano, los recursos físicos y materiales, como también las fortalezas de los miembros de la comunidad educativa del colegio; con el único propósito de contribuir al desarrollo institucional, dirigiéndoles a lograr objetivos y metas comunes que trasciendan en el hecho educativo. En este estudio se destaca el estilo de liderazgo que pregona el directivo de la institución educativa; el mismo que influye de sobre manera en el modo de gestión de la institución educativa, materia de estudio.

Llulluy *et al.* (2013) en una investigación de carácter descriptivo y correlacional se propuso conocer la cultura organizacional de los integrantes de la facultad e identificar el tipo de liderazgo que se practica y posteriormente buscar si existe o no correlación entre ambas variables

en los docentes y personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. En ella concluyen que, el personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, posee una cultura organizacional fuerte, también el personal docente y administrativo percibe un estilo de liderazgo democrático y existe relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo de la facultad es positiva, alta y altamente significativa, lo que revela que a mayor cultura organizacional existe un mayor estilo de liderazgo democrático y, a menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático.

Idone (2012) en un estudio de nivel básico y de nivel descriptivo, respecto a la gestión en una institución educativa básica concluye que, en el estilo de liderazgo democrático del director en un 17.1% está en desacuerdo, el 51.2% está medianamente de acuerdo y el 31.7% está de acuerdo que el director ejerce el estilo de liderazgo democrático en la institución educativa, desde la percepción de los docentes. En otro resultado, respecto al estilo autoritario del director el 17.07% está en el nivel de acuerdo, el 73.17% se ubica en el nivel medianamente de acuerdo y un 9.76% de los mismos se encuentran en el nivel de desacuerdo desde la percepción del docente. Por otro lado, respecto al estilo de liderazgo laissez faire del director el 21.95% está en el nivel de acuerdo, el 68.29% se ubica en el nivel medianamente de acuerdo y un 9.76% de ellos se encuentran en el nivel de desacuerdo desde la percepción de los docentes. Ahora, en lo referente a las capacidades pedagógicas del docentes el 29.3%, está en un nivel alto, el 26.8% está en nivel medio y

un 43.9% está en el nivel bajo desde la autoevaluación de los docentes. Respecto a la emocionalidad de los docentes el 46.4%, está en un nivel alto, el 22% está en nivel medio y un 31.7% está en el nivel bajo desde la autoevaluación del docente. En las responsabilidades en el desempeño de sus funciones laboral el 29,27%, está en el nivel alto, el 41.46% está en el nivel medio y un 29,27% está en el nivel alto desde la autoevaluación del docente. Finalmente, en las relaciones interpersonales con los alumnos, los padres de familia, los directivos, docentes y comunidad escolar en general, el 24.4% se ubica en el nivel alto, el 43.9% está en el nivel medio y 31,7% está en el nivel bajo desde la autoevaluación del docente. En el resultado de su labor educativa el 31.7% está en el nivel alto, el 34.15% se ubica en el nivel medio y un 34.15% se encuentra en el nivel bajo, desde la autoevaluación docente.

Elera (2010) en una investigación de diseño correlacional concluye que, existe relación significativa entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo, con una correlación positiva pero en un nivel medio, expresando que los usuarios internos y externos evidencian satisfacción en un nivel medio por el servicio que está brindando la institución educativa. La relación entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo es significativa, pero la correlación se da en un nivel positivo débil, según la percepción de los docentes. En otro tema, la planificación estratégica y la calidad del servicio educativo tiene una relación significativa, pero su coeficiente de correlación es positiva pero en un nivel débil, según la percepción de los docentes. Además, entre la evaluación de la gestión educativa y la calidad del servicio educativo no existe una

relación significativa, según la percepción docente, pero según los padres de familia dicha relación si es significativa. Asimismo, existe relación significativa entre el clima institucional y la calidad del servicio educativo con un coeficiente de correlación positiva débil, según la percepción de los docentes, alumnos y padres de familia. La relación es significativa entre la capacitación del personal y la calidad del servicio educativo, según los docentes, alumnos y padres de familia. Y la correlación no es significativa entre el desempeño docente y la calidad del servicio educativo, según la percepción de los docentes, con un coeficiente de correlación positiva débil, y es significativa según la percepción de los alumnos y padres de familia, con un coeficiente de correlación positiva.

Sorados (2010) en un estudio de tipo básico y de diseño correlacional concluye que, que existe una correlación parcial, directa y significativa de 0.942 entre el liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009, cuyo valor es $p = 0.000 < 0.05$. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Que, existe una correlación parcial, directa y significativa de 0.937 entre lo pedagógico y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009 con un valor de $p = 0.000 < 0.05$. Y existe relación parcial, directa y significativa de 0.919 entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009 con un valor de $p = 0.000 < 0.05$.

Morales (2008) realizó un estudio con el propósito de establecer la relación existente entre el liderazgo de los directores con el desempeño docente de las instituciones educativas de Ventanilla (Lima). El tipo de investigación es descriptivo correlacional. La muestra estuvo compuesta por 36 docentes y 130 alumnos. La principal conclusión a la que arribó es que existe una correlación positiva estadísticamente significativa ($r=0.402$) entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente ($p\text{-Valor} = 0.015 < 0.05$) al 5% de significancia; entonces, existe una relación moderada y significativa entre liderazgo de los directores y el desempeño del docente de las instituciones educativas de Ventanilla (Lima).

Cuevas *et al.* (2008) en un estudio de diseño correlacional, de nivel descriptivo y de tipo básico se propuso primero, determinar el tipo de liderazgo que incorpore una serie de indicadores del funcionamiento de los centros educativos sobre los que el director deje su impresión. En este sentido, se ha podido constatar que el liderazgo de los directores puede ser determinado, valorando (además del criterio específico incluido en el Modelo de Excelencia) otros criterios como la planificación, la gestión del personal, la de los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados. Como segundo propósito se trazaron, diagnosticar las potencialidades y debilidades de los directores de las instituciones educativas; además, detectar el grado de implicación de los directores en la contextualización de los proyectos curriculares que contemplen medidas de atención a la multiculturalidad que también puede considerarse como otro indicador del liderazgo. Entonces, respecto a este segundo propósito de la investigación se arribó a la conclusión que, el

director de cada una de las instituciones educativas logren conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de su gestión y actuación en la institución educativa; pero, a su vez a las otras autoridades permitieron identificar los aspectos que deberían considerarse prioritarios en las actuaciones formativas que se diseñen para el ejercicio de la dirección en el marco de la competencia y los retos de la gestión por resultados. Como conclusión general, los referidos autores afirman que el liderazgo ejercido por todos los directores de las instituciones educativas de Ceuta es valorado muy positivamente por los profesores de sus respectivas instituciones educativas, lo que les sitúa en una posición privilegiada para dinamizar los procesos de cambio tendentes a mejorar la escuela. Sin embargo, esta afirmación puede matizarse teniendo en cuenta que como grupo destacan los de los centros privados y los de aquellos que solamente imparten Educación Infantil y Primaria, que viene a coincidir con los de tamaño mediano (entre 30 y 50 profesores).

Rincón (2005) en una investigación de corte cuantitativo y de diseño correlacional arribó a las conclusiones siguientes: Respecto al estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación (0.76) de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable. En otra de sus conclusiones advierte que los estilos de liderazgo predominante son el jerárquico y el autocrático. Por otro lado, en la mayoría de las instituciones educativas del Valle de Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente por cuanto está afectado por el estilo de liderazgo de los directores de las instituciones educativas; además, el estilo democrático del director incrementa el desempeño del docente.

Chamorro (2005) en un estudio de carácter básico, de nivel explicativo y de diseño de diagnóstico concluye que, el estilo de liderazgo Transformacional está constituido por un solo factor que explica el 61,032% de la varianza. Estos resultados vienen a confirmar lo que en los estudios de liderazgo en la escuela aparece como una constante, el estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por un conjunto de rasgos que aluden al carisma, el liderazgo hacia arriba, la consideración individual, la inspiración y la estimulación intelectual del líder institucional.

2.2 BASE TEÓRICA

2.2.1 Liderazgo

El liderazgo es un tema de importancia para los gestores en el campo de la empresa privada, pero también constituye en un aspecto de interés general para el director, los docentes, los estudiantes y los padres de familia de la institución educativa de nivel básico; en ese sentido, el liderazgo debe ser practicado de modo habitual por los agentes de la educación a fin contribuir a la organización y al desarrollo de la institución educativa.

En el marco de la literatura especializada en la actualidad, no existe una definición única acerca del tema de liderazgo; sin embargo, se citan algunas definiciones o creencias epistémicas comunes acerca del concepto de liderazgo, los que se mencionan en los términos siguientes:

De acuerdo al Diccionario de la Lengua española, liderazgo se define como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad”. En el Diccionario de

Ciencias de la Conducta es definido como conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Chiavenato (2007), uno de los tratadistas contemporáneos en esta materia manifiesta que, “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Sin embargo, para House (2004) el “liderazgo es la habilidad de un individuo a influir, motivar y ‘empower’ a otros contribuir a la efectividad y éxito de la organización de la cual son miembros”. El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas para el desarrollo de la organización. Por otro lado, Newstrom (2007) manifiesta que, liderazgo viene a ser el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario. Las aseveraciones anteriormente citadas por los referidos autores, relativamente guardan relación entre sí.

Senge (1990), otro de los teóricos especialistas en el tema de liderazgo manifiesta que, liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

La investigación consigna como liderazgo, el arte de influenciar y conducir a todos los miembros de la comunidad educativa –directivos, docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia- en el trabajo pedagógico, y las mismas acciones administrativas de rutina en la institución educativa; influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos del personal, incentivándoles para trabajar en equipo y con el propósito de lograr una meta en común, el logro de aprendizajes de calidad de los estudiantes y el propio desarrollo de la institución educativa.

Newstrom (2007) manifiesta que el liderazgo es un proceso que consiste en el proceso de influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario. Por su lado, Daft (2006) respecto a este tema señala que es la relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten a nivel de la organización.

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

Villanueva (2008) manifiesta que, el líder llama a la inspiración, generando entusiasmo a través de su habilidad para valorar los sentimientos de los demás y para expresar (adecuadamente) los suyos, convirtiéndose en un buen emisor y receptor de emociones, valores e ideales. De acuerdo al

autor, en las instituciones educativas debe generarse un ambiente de liderazgo educativo y de clima organizacional favorable a iniciativa del director y los propios docentes; todos de modo activo deben colaborar para resolver los problemas institucionales, asumiendo la responsabilidad de los éxitos y poniendo los medios para capacitarse en su logro.

Collao (1997) manifiesta que, es la calidad de líder que logra mover a la gente en una dirección por medio no coercitivos, sino en base a las ideas, al carácter, talento, voluntad, habilidad y al logro de los objetivos institucionales pre establecidos. De acuerdo a lo manifestado por el citado autor, se puede inferir que líder es la persona que inspira liderazgo, es aquel que impulsa un trabajo en equipo en función a un propósito único, el logro de las metas comunes que contribuyan al desarrollo institucional.

Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización; un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común en favor de la organización; el liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros; el liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás. Ninguna de estas afirmaciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común; en otras palabras, el término Liderazgo involucra en la organización a más de una persona.

Es importante destacar que, el liderazgo puede surgir de forma natural, cuando una persona se destaca con el papel de líder, sin necesidad de poseer una posición o un cargo de liderazgo. El liderazgo surgido en este modo es lo ideal, porque nace de la espontaneidad de las personas, sin

necesidad de recurrir al ejercicio de un cargo administrativo de una organización social.

En síntesis, el liderazgo se refiere al proceso por el cual una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección por medios, en general, no coercitivos; y en el caso del liderazgo directivo de una institución educativa del nivel básico, todo el corporativo de trabajadores de modo espontáneo y en el marco del trabajo en equipo debe apoyar en el logro de las metas institucionales, de modo que contribuyan a su desarrollo.

2.2.2 Estilos de liderazgo

Lussier & Achua (2005) refieren que los estilos de liderazgo vienen a constituir la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores en una organización.

El estilo de liderazgo se define en la actualidad como la capacidad de motivar, movilizar direccional hacia un meta dejando amplios márgenes a la iniciativa individual, a la creatividad y a los estilos e inclinaciones vocacionales de los otrora subalternos.

Lewin (1939), un especialista en psicología, en uno de sus estudios acerca de liderazgo durante la Segunda Guerra Mundial, fue quien identificó tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal; estos en la actualidad siguen vigentes como los estilos más habituales en el contexto de las organizaciones sociales, caso educación. La investigación, coincidiendo con lo planteado con Lewin (1939) y Max Weber, como

dimensiones del estudio de la variable: Estilos de liderazgo considera los estilos siguientes: autoritario, democrático y liberal.

A. El Estilo de liderazgo autoritario

El liderazgo autoritario es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde un líder ejerce altos niveles de poder sobre sus empleados o miembros del equipo. En este estilo de liderazgo, las personas dentro del equipo se dan pocas oportunidades para hacer sugerencias, incluso si estos serían de interés para la organización del equipo. Es importante destacar que este estilo, el líder es una persona dogmática y firme; dirige mediante la habilidad para proveer o negar recompensas y castigos. Este tipo de liderazgo es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional.

En síntesis, es importante señalar que un líder autoritario asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones en la organización; es decir, inicia las acciones, dirige, motiva y controla en todo sentido a los subalternos.

B. El estilo de liderazgo democrático

El estilo de liderazgo democrático es llamado también como Participativo. El liderazgo democrático es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación. Se caracteriza por ser de carácter consultivo y persuasivo, respecto de sus subordinados, en torno a las acciones y decisiones propuestas, y alienta la participación de los mismos.

En el campo de la educación, el estilo de liderazgo democrático es el más recomendable, debido a que en las labores pedagógicas y administrativas de la institución educativa, según evidencia empírica, es la que produce mayor grado de motivación, mayor productividad, aspectos necesarios para el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo democrático institucional.

En síntesis, el líder democrático o participativo es aquél que cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir las acciones con mucha responsabilidad, y guiando sus propios esfuerzos hacia una meta en común: el desarrollo institucional.

C. El estilo de liderazgo liberal o laissez faire

El estilo de liderazgo liberal es conocido también como “estilo de no intervención”. Es reconocido por ser muy liberal por ello su denominación como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción significa “dejar hacer”, en este modelo el líder es una figura pasiva que permite que sus subordinados tengan todo el control de lo que hace, ya que se les facilita toda la información y herramientas requeridas para la realización de las labores, donde el líder interviene solo si el subordinado solicita su ayuda. Dan toda la autoridad o el poder con los empleados y deben determinar objetivos, tomar decisiones y problemas de la resolución solos. Utiliza muy poco su poder, si es que lo usa concede a los subalternos un alto grado de independencia en sus tareas. Depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias

metas y medios para ellos. Considera que su papel es apoyar las acciones de los miembros al informarles, actuando sobre todo como contacto entre él y el grupo (Lewin, 1939).

Muchos estudios, incluyendo el presente, demuestran que mientras más estilos exhiba un líder, mejor. Es decir, lo manifestado por los autores, respecto al tema de liderazgo, se sabe que, aquellos líderes que logran dominar más estilos en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo tienen a su frente el mejor clima organizacional, un desempeño laboral positivo del personal. Los líderes más eficaces cambian flexiblemente los estilos de liderazgo. En todo caso, el ejercicio de los estilos de liderazgo en el seno de la organización o institución educativa es relativo o cambiante, se aplica de acuerdo al contexto situacional.

2.2.3 Clima organizacional

Marchant (2005) manifiesta que, el clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización. Asimismo, se relaciona con el trabajo cotidiano y las metas estratégicas de la organización, aprovechando la oportunidad de usar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

Robbins (1999) manifiesta que el clima organizacional es como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Por su parte Dessler (1993) refiere que es el conjunto de características permanentes que describen una organización,

la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Stephen (1998) precisa que, clima organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Según lo manifestado, el clima organizacional es conjunto de rasgos permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. Constituye la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incidiendo directamente (ya sea de manera positiva o negativa) en el desempeño de dicha organización.

Brunet (2004) manifiesta que, clima organizacional es un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica); son relativamente estables en el tiempo; e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Rodríguez (1992) por clima organizacional entiende como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da; además, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Katz y Kahn (1966) definen al clima organizacional como el sistema predominante de valores de una organización... combinando las

diferentes características personales de los individuos, para hacer que una organización sea más efectiva.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Para el estudio, clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la institución educativa, donde la comunicación, el liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores de la institución educativa del nivel básico.

2.2.4 Dimensiones del Clima organizacional

Conforme a los tratadistas al respecto, entre los factores que intervienen en el clima organizacional de una determinada organización social, en el caso particular de una institución educativa se citan a varios; sin embargo, el estudio considera a las dimensiones siguientes: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de decisiones y Relaciones interpersonales (Brunet, 2004).

A. El liderazgo

House (2004), uno de los estudiosos en este tema refiere que, liderazgo es la habilidad de un individuo a influir, motivar y 'empower' a otros contribuir a la efectividad y éxito de la organización de la cual son miembros. Por su parte Senge (1990) manifiesta que, existe el liderazgo

cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. Además, liderazgo implica la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para poder dirigirlos y que compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo y ejecuten las actividades necesarias para el cumplimiento de una o varias metas.

Para la investigación, liderazgo es una manifestación personal de habilidades y destrezas de influencia positiva y motivación del directivo de la institución educativa en el equipo o miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia, incluso la propia comunidad (entorno social), quienes de manera integrada desarrollan servicio educativo de calidad en beneficio de la comunidad.

El ejercicio del liderazgo pedagógico en la institución educativa es un tema de interés para la sociedad peruana y en general, motivo por el cual su práctica debe ser una acción ineludible por parte de los agentes educativos, quienes deben asegurar el ejercicio de una educación basada en estándares de calidad.

Bolívar (2010) a propósito refiere que, el liderazgo pedagógico está centrado en el desarrollo de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje de los estudiantes. En ese sentido, los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el

desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica.

Por medio del liderazgo pedagógico, el director de la institución educativa tiene la obligación moral de generar las condiciones favorables para incidir en el rendimiento de los estudiantes, en el desempeño eficiente de los docentes; y en suma en el desarrollo de la comunidad educativa en general.

B. La motivación

La palabra motivación, etimológicamente, proviene de la combinación de los términos: latinos *motus* (traducido al español como “movido”) y *motio* (que significa “movimiento”). De acuerdo a la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos y metas planteados.

Hernández y Prieto (2002), entiende por motivación como una fuerza que impulsa al individuo a actuar y a perseguir metas específicas; de modo que es un proceso que puede provocar o modificar un determinado comportamiento. Sin embargo, esa fuerza o proceso anímico no deja de ser, desde el punto de vista científico, un término impreciso cuya importancia podría ponerse en tela de juicio; por una parte, se le juzga básico y necesario, pero, por otra, es poco susceptible de recibir tratamiento experimental, esto último, sobre todo, si se considera la complejidad inherente a la motivación humana y la dificultad para tener acceso directo al conocimiento de los motivos.

Gutiérrez *et al.* (1994), en relación al tema de importancia, la motivación manifiestan que, este asunto representa un constructo hipotético que se ocupa de encontrar los determinantes de la elección o cambio conductual. Según los autores, los tres determinantes biológicos, donde se incluyen las condiciones organísmicas que limitan las posibilidades de actuar y percibir los estímulos del ambiente; la experiencia, en donde las elecciones realizadas por un sujeto están influidas por lo hecho en el pasado y las consecuencias que recibió; y el tercero, el medio ambiente, dentro de éste los autores anotan, que las teorías del refuerzo han rescatado el papel de las consecuencias que se suministran a un organismo después de su ejecución como un factor importante en el fortalecimiento y mantenimiento del comportamiento humano en el contexto de la organización.

Para el estudio la motivación es la voluntad que estimula al director, a los docentes y todo el personal de trabajadores de una institución educativa a hacer un esfuerzo psicológico espontáneo con el propósito de alcanzar metas determinadas con la finalidad de lograr el desarrollo institucional.

C. La comunicación

Berlo (1984) refiere que, la comunicación es un proceso interpersonal en el que los participantes expresan algo de sí mismos, a través de signos verbales o no verbales, con la intención de influir de algún modo en la conducta del otro. De acuerdo al autor, el proceso de la comunicación consiste en la interacción de mensajes entre interlocutores, quienes apelando a sus necesidades e intenciones comunicativas interactúan.

En el marco de la sociedad, una característica compartida por la mayor parte de los seres humanos es la comunicación, sea verbal y no verbal; en ese sentido, toda la humanidad tiene la facultad de la comunicación social.

Para el estudio, la comunicación es el vehículo fundamental que se usa en el marco de la relación profesional en la institución educativa; los agentes educativos deben conocer y aplicar el proceso, los mecanismos, clases y formas de la comunicación, los que favorecen el desarrollo de una relación comunicacional positiva y armónica en el seno de la institución y entorno.

D. La toma de decisiones

Kast (1979) refiere que, la toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. Por su parte, Stoner *et al.* (2003) definen la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”. Considerando las aseveraciones anteriores de los autores mencionados, se sabe que, la toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente. La toma de decisiones consiste en encontrar una técnica adecuada para resolver una situación problemática que se presenta en un momento dado.

El proceso de toma de decisiones es una función administrativa del gerente o directivo de una organización, en el cual intervienen una serie

de factores vinculados con el comportamiento de las personas y su interacción social en las estructuras organizativas. En el marco de la administración, el papel de la toma de decisiones está configurado, tanto por el sistema como por la interpretación de él por parte del individuo, y la influencia de la personalidad en comparación con la ideología social, hecho que permite variar notablemente de un sistema al otro.

Para la investigación por toma de decisiones se entiende como un proceso sistemático de selección de la mejor opción y acción pertinente e inteligente en el cumplimiento de las metas de la gestión escolar en el contexto de la institución educativa. La toma de decisiones es un proceso psicológico que evidencia la capacidad y el talento del personal directivo frente al accionar de los agentes o elementos de la institución educativa.

E. Las relaciones interpersonales

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

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

Torres *et al.* (2008) en torno al tema manifiesta que, “los lugares de trabajo constituyen contextos sociales donde los individuos actúan, se socializan,

comparten experiencias, definen pautas de comportamiento y perciben e interpretan el ambiente de trabajo. La estructura social de la organización se configura a partir de los procesos de interacción social y de las relaciones interpersonales que mantienen a los individuos entre sí”.

Montoya (2006) por su parte refiere que “la organización es entonces el entorno en el cual el hombre desarrolla el diálogo referente a la dualidad entre su emotividad y su racionalidad, en el cual se manifiesta como ser humano con sus sentimientos y emociones y se hace un ser social; donde puede obtener reconocimiento y ciertos objetos materiales que pueden proporcionarle una sensación de bienestar”.

En el contexto de la institución educativa, las relaciones interpersonales se convierten en la herramienta fundamental que la organización emplea para que la comunidad circundante, docentes, personal administrativo, de ambiente, estudiantes, padres y representantes interactúen de mejor forma. Las relaciones interpersonales que en las instituciones educativas se emplean van dirigidas directamente con la comunicación.

Es importante destacar que, el ser humano por naturaleza es un ser social, por tanto, se desarrolla como persona a medida que se relaciona con los otros; en ese sentido, se hace inherente las relaciones interpersonales para cubrir una de sus necesidades básicas, la socialización, la que permite generar vínculos de amistad, de reconocimiento y de respeto por el interlocutor. En consecuencia, las relaciones interpersonales es un tema de importancia en el contexto de las organizaciones educativas.

El estudio considera a las relaciones interpersonales como el proceso de interacción humana y social, recíproca entre todo el personal de la institución educativa, en el que resalta la práctica de valores, permitiendo el desarrollo integral de la persona, la propia institución educativa y su entorno social; comprometiendo al personal a una convivencia en armonía.

De acuerdo a Bisquerra (2003), las relaciones interpersonales en el marco de la organización, en este caso de la institución educativa desarrollan un papel clave en el desarrollo psicosocial de los trabajadores; puesto que favorece al crecimiento como persona y como sociedad; en ese sentido, una armoniosa práctica de las relaciones interpersonales en la institución educativa permiten el desarrollo personal y social de los miembros de la comunidad educativa en general.

2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS

a) Líder

El líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a los miembros de la comunidad educativa para alcanzar una meta común en favor del desarrollo de la institución educativa.

b) Liderazgo

Proceso por el cual los miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia demuestran cooperación en la conducción y movilización de acciones estratégicas en pro del desarrollo y las metas de la institución educativa de nivel básico.

c) Clima organizacional

Es el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de la institución educativa: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; quienes poseen una percepción particular de las condiciones laborales de la institución educativa.

d) Institución educativa

La institución educativa es una comunidad educativa, conformada por estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos y ex alumnos. La institución educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión descentralizada del sistema educativo peruano. En ella tiene lugar la prestación del servicio educativo.

La institución educativa en el Perú puede ser pública o privada.

e) Gestión

Es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que la institución educativa realice todas las funciones y tareas necesarias para alcanzar sus objetivos y metas establecidas.

f) Gestión institucional

Proceso y procedimientos que se utilizan de modo estratégico y en el marco de la calidad para garantizar que la institución educativa desarrolle sus políticas y acciones con el propósito de lograr sus metas institucionales y particularmente los pedagógicos en beneficio de los estudiantes.

g) Gestión pública

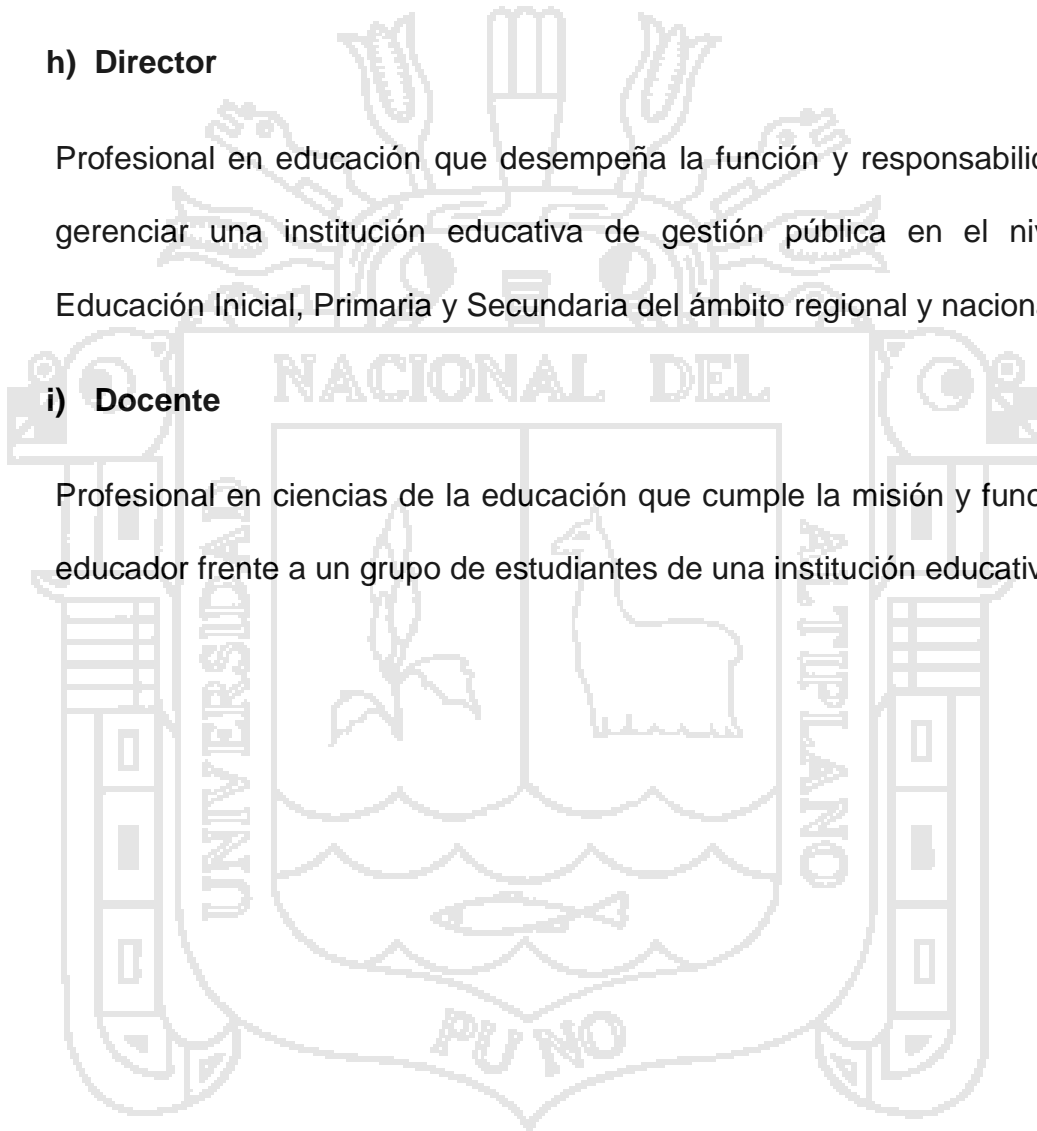
Proceso y procedimientos en el sector público o estatal, que se utilizan de modo estratégico y en el marco de la calidad para garantizar que la organización pública desarrolle sus políticas y acciones con el propósito de lograr sus metas institucionales.

h) Director

Profesional en educación que desempeña la función y responsabilidad de gerenciar una institución educativa de gestión pública en el nivel de Educación Inicial, Primaria y Secundaria del ámbito regional y nacional.

i) Docente

Profesional en ciencias de la educación que cumple la misión y función de educador frente a un grupo de estudiantes de una institución educativa.



2.4 SISTEMA DE VARIABLES

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categorías
Estilos de liderazgo	1. Liderazgo autoritario	1.1. Ejerce poder individualista y autoritario en la conducción de la organización. 1.2. Impone disciplina en la institución. 1.3. Asume una decisión autoritaria. 1.4. Ejerce control autónomo sobre el personal. 1.5. Imponen autoridad, sin tolerancia.	1. Completamente en desacuerdo
	2. Liderazgo democrático	2.1. Toma decisión en función a la opinión de la mayoría. 2.2. Participa de reuniones democráticas para resolver casos. 2.3. Difunde información de interés general. 2.4. Emplea el diálogo como instrumento de coordinación. 2.5. Delega funciones en los subalternos.	2. En desacuerdo
	3. Liderazgo liberal	3.1. Otorga amplia libertad a los miembros de la institución para la toma de decisiones. 3.2. Resuelve casos, antes que el personal directivo. 3.3. Se atienen al buen juicio de sus subordinados. 3.4. Los subordinados ejercen poder. 3.5. Se interesan solo por los resultados y no por los procesos.	3. Indeterminado 4. De acuerdo
Clima organizacional	1. Liderazgo	1.1. Inspira liderazgo directivo en el personal docente y otros en la institución educativa. 1.2. Manifiesta liderazgo directivo hacia el logro de los objetivos de la institución. 1.3. Posee capacidad de escucha frente a las propuestas de mejora institucional. 1.4. Respeta los derechos del personal. 1.5. Planifica, dirige, organiza y controla de modo acertado a la institución educativa.	5. Completamente de acuerdo
	2. Motivación	2.1. Acepta el reconocimiento de la institución por los logros alcanzados. 2.2. Muestra satisfacción por el desarrollo institucional. 2.3. Acepta sanciones frente a los errores en su desempeño laboral. 2.4. Demuestra entusiasmo y ganas de superación profesional e institucional. 2.5. Asume retos y riesgos en favor de la institución.	
	3. Comunicación	3.1. Practica una comunicación oportuna y asertiva. 3.2. Sugiere oportunamente acerca de las falencias en la gestión de la institución. 3.3. Genera diálogo horizontal. 3.4. Posee capacidad de escucha. 3.5. Comunica a tiempo los aciertos y desaciertos de la gestión.	
	4. Toma de decisiones	4.1. Delega adecuadamente las funciones y responsabilidades en la institución. 4.2. Toma decisiones oportunas en la gestión institucional. 4.3. Contribuye a la mejora de la calidad de gestión institucional. 4.4. Identifica problemas y asume las soluciones pertinentes. 4.5. Demuestra habilidades y destrezas personales y profesionales en la gestión de la institución educativa.	
	5. Relaciones interpersonales	5.1. Interactúa en el marco de la democracia. 5.2. Demuestra tolerancia frente a la adversidad. 5.3. Participa de una adecuada relación interpersonal en la comunidad educativa. 5.4. Practica valores éticos morales. 5.5. Demuestra identidad con la institución educativa y la comunidad local.	

Fuente: Marco teórico.

2.5 HIPÓTESIS

2.5.1 Hipótesis general

El tipo de relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017, es directa y positiva.

2.5.2 Hipótesis específicas

- A. El estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica es Autoritaria.
- B. El nivel de incidencia del clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica es favorable.
- C. El nivel de incidencia del clima organizacional, según los niveles de Educación Básica Regular de las instituciones educativas del distrito de Capachica es favorable.

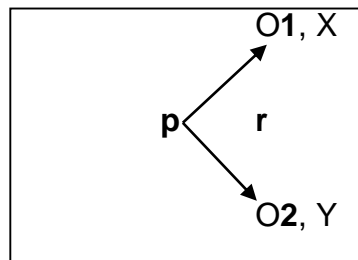
CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 TIPO Y DISEÑO

El estudio corresponde al enfoque cuantitativo, según el propósito es de tipo no experimental o básico, por el nivel de conocimientos a resolverse es descriptivo. La investigación básica consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos; por supuesto sin manipular las variables. (Hernández *et al.*, 2006). La investigación básica es aquella cuya finalidad es buscar nuevos conocimientos y campos de estudio sin fines prácticos, por lo que recoge la información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico-científico.

El diseño del estudio es correlacional. “El diseño correlacional tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. (Hernández *et al.*, 2006). El esquema del diseño de estudio es el siguiente:

**Leyenda:**

p : Población

O1 : Recolección de datos, variable1

O2 : Recolección de datos, variable2

X : Variable 1

Y : Variable 2

r : Relación

3.2 POBLACIÓN

La población de estudio conforma 114 docentes del nivel de educación primaria (46) y educación secundaria (68) del ámbito del distrito de Capachica, provincia de Puno, según el CAP actualizado de la UGEL Puno (2017). La población de estudio se determinó por el criterio de selección no probabilístico.

3.3 ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se circunscribe en el distrito de Capachica, provincia de Puno y región de Puno; instituciones educativas del nivel secundario: José Carlos Mariátegui de Capachica, Corazón de Cristo de Yapura, José Abelardo Quiñones de Ccotos, Fray San Martín de Porres de Llachón y Enrique Torres Belón de Chapa; instituciones educativas del nivel primario: 70020 de Yapura,

70015 de Capano, 70039 de Llachón, 70036 de Capachica, 70028 de Chapa, 70016 de Ccotos y 70019 de Chillora. El periodo de recojo de información fue en el segundo semestre de 2017.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS

Considerando las variables de estudio: Estilos de liderazgo y Clima organizacional para recolectar la información, se hizo uso de la técnica de encuesta. Para la variable 1 se usó, el instrumento: Cuestionario de Estilos de Liderazgo, cuya autoría y validación corresponde a Kurt Lewin (1939), este instrumento consta de 33 ítems, conteniendo las dimensiones: Estilo autoritario, Estilo democrático y el Estilo laissez-faire o liberal. (Ver anexo 1). Para la variable 2 se usó, el Cuestionario de Clima organizacional, cuya autoría y validación corresponde a Brunet (2004); este instrumento consta de 50 ítems, considerando las dimensiones: Liderazgo (1°-10°), Motivación (11° - 20°), Comunicación (21° - 30°), Toma de decisiones (31° - 40°) y Relaciones interpersonales (41° - 50°), respectivamente. (Ver anexo 2).

3.5 DISEÑO ESTADÍSTICO

Para contrastar la hipótesis de la investigación se utilizó la prueba de Chi cuadrada y el Coeficiente de Cramer. La hipótesis estadística planteada fue:

H₀: El tipo de relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017 no es directa y positiva.

Hi: El tipo de relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017 es directa y positiva.

Nivel de Significancia. - La probabilidad de significancia o error que se eligió fue del 5%, similar a $\alpha = 0.05$.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados y la discusión correspondiente, se formularon en función a los objetivos de la investigación; y es como siguen:

4.1 TIPO DE RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE CAPACHICA, PUNO, 2017

Para determinar el tipo de relación que existe entre las variables de estudio planteadas se ha procedido estadísticamente de la forma siguiente:

Prueba de correlación entre los resultados de las variables: (X) estilos de liderazgo y (Y) clima organizacional

Planteamiento de la hipótesis estadística

Ho: El tipo de relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017 no es directa y positiva.

Hi: El tipo de relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017 es directa y positiva.

Prueba de hipótesis

Para la prueba estadística de comprobación de hipótesis se estableció el uso de los estadísticos siguientes:

Medidas de tendencia central y Desviación estándar

$$\bar{x} = \frac{\sum f_i x_i}{n}$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i^2) - (\sum f_i \cdot x)^2 / n}{n-1}$$

Datos establecidos:

$$\bar{x}_e = 12.34$$

$$\bar{x}_c = 12.86$$

$$s^2_e = 1.68$$

$$s^2_c = 1.68$$

$$n_e = 114.00$$

$$n_c = 114.00$$

Fórmula de la Tc

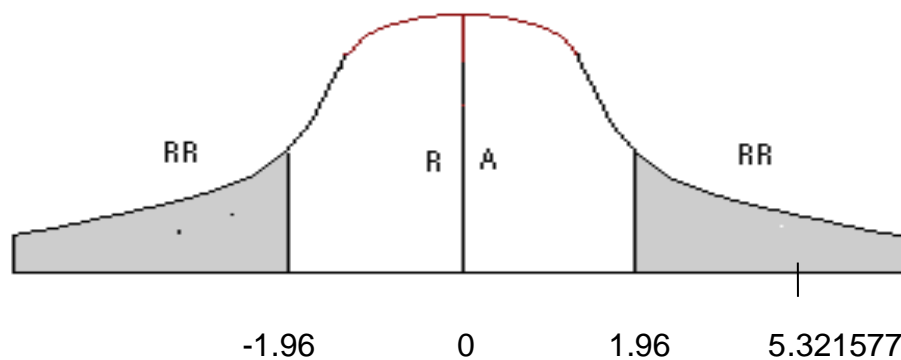
$$Z_c = \frac{X_e - X_c}{\sqrt{\frac{S^2_e}{n_e} + \frac{S^2_c}{n_c}}}$$

$$T_c = \frac{12.34 - 12.86}{\sqrt{\frac{1.68^2}{114} + \frac{1.68^2}{114}}} = \frac{0.52}{0.0183621} = 28.319185$$

$$T_c = \sqrt{28.319185} = 5.321577$$

La validez de los resultados de la investigación se determinó mediante la prueba de hipótesis aplicando la Zc en función de los resultados obtenidos, en la variable (x) y la variable (y).

Presentación gráfica de la prueba de hipótesis



Descripción de la prueba de hipótesis

La prueba estadística considerando el margen de error de 0.05 y considerando el valor de la prueba de Z_t que es de 1.96; de acuerdo a los cálculos obtenidos la Z_c resultó con un valor de 5.321577, el cual se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo; por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Conclusión

Según, la prueba de hipótesis estadística con margen de error de 0.05, considerando el valor de la prueba de Z_t de 1.96; la Z_c resultó con un valor de 5.321577, el cual se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En consecuencia, el tipo de relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017 es directa y positiva.

DISCUSIÓN 1

Como se advierte, los resultados del estudio coinciden relativamente con los de: Elera (2010), quién afirma que, entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo existe una correlación positiva, pero en un nivel medio, expresando que los usuarios internos y externos evidencian satisfacción en un nivel medio por el servicio brindando por la institución; por otro lado, la relación entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo es un nivel positivo y débil, según los docentes. Por su parte, Sorados (2010) manifiesta que, existe una correlación parcial, directa y significativa de 0.942 entre el liderazgo de los directores con la calidad de la

gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009, cuyo valor es $p = 0.000 < 0.05$. Por otro lado, Morales (2008) en su estudio concluye que existe una correlación positiva estadísticamente significativa ($r=0.402$) entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente. (p - Valor= $0.015 < 0.05$) al 5% de significancia. Además, Rincón (2005) en su investigación concluyó que, respecto del estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación (0.76) de acuerdo al coeficiente de Pearson.

El liderazgo es un tema de importancia para los gestores en el campo de la empresa privada, pero también constituye un aspecto de vital importancia para la gestión escolar, donde el director, los docentes, los estudiantes y los padres de familia de la institución educativa deben practicarlo de modo habitual en el ejercicio de sus funciones, deberes y obligaciones a fin contribuir al desarrollo de la institución educativa.

Chiavenato (2007) manifiesta que, "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Sin embargo, para House (2004) el "liderazgo es la habilidad de un individuo a influir, motivar y 'empower' a otros contribuir a la efectividad y éxito de la organización de la cual son miembros". El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas para el desarrollo de la organización.

Anderson (2010) manifiesta que, el liderazgo pedagógico a nivel de las instituciones educativas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes. Es importante destacar que,

el liderazgo pedagógico es la cualidad esencial de los directivos de las instituciones educativas, al menos es lo deseable; puesto que de esta función dependerá, particularmente el éxito de la gestión escolar.

A propósito del tema de liderazgo pedagógico, éste guarda relación con el tema de gestión escolar. Agyriss y Schon (1978) refieren que la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. Casassús (2000) por su parte precisa que “gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. Farro (2001) refiere que la gestión institucional “es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales”. En el mismo sentido, para Gimeno Sacristán la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia. Considerando estos puntos de vista, se sabe que el director líder de la institución educativa debe promover la movilización estratégica de los agentes educativos con el propósito de lograr los objetivos y las metas institucionales.

En el marco de la investigación, la gestión escolar es concebida como un proceso dinámico de interacción entre los agentes educativos directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad, basados en el liderazgo pedagógico del director de la institución educativa. En ese sentido,

la finalidad de la gestión escolar es desarrollar el aspecto educativo, considerando a los estudiantes como el elemento ineludible del binomio docente-estudiante; incidiendo en la formación integral de los estudiantes, acorde al avance de la ciencia y la tecnología educativa.

Como se sabe, la gestión escolar además de ser un proceso dinámico de interacción entre la comunidad educativa, es también sistemático, porque articula procesos de: planificación, implementación, ejecución, dirección y control con la finalidad de fortalecer el funcionamiento adecuado de la institución educativa, permitiendo su desarrollo organizacional. En ese sentido, es atribución, función y obligación moral del líder pedagógico, la promoción y la práctica cotidiana del liderazgo pedagógico en el proceso de la gestión escolar; y sobre todo con la finalidad de mejorar el aprendizaje o logro de capacidades de los estudiantes; quienes constituyen el elemento fundamental de la educación, la razón de ser de la institución educativa.

Furlán (1995) considera que, si bien la gestión escolar ha tenido una importancia práctica, su propio estudio solo ha tenido incipientes trabajos de reflexión teórica e investigación empírica. A este respecto y como bien se señala; el concepto de gestión escolar adolece de cierta fragilidad teórica y es más bien un concepto en construcción; así, se ha planteado que: “la gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye; sino la organización escolar es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión” (Schmelkes, 2000: 126).

4.2 ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE CAPACHICA, PUNO, 2017

Cuadro 1. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Capachica

Estilos de liderazgo	Nº docentes	%
Autoritario	29	25
Democrático	64	56
Liberal	21	19
Total	114	100

Fuente: Resultados del cuestionario de Estilos de liderazgo.

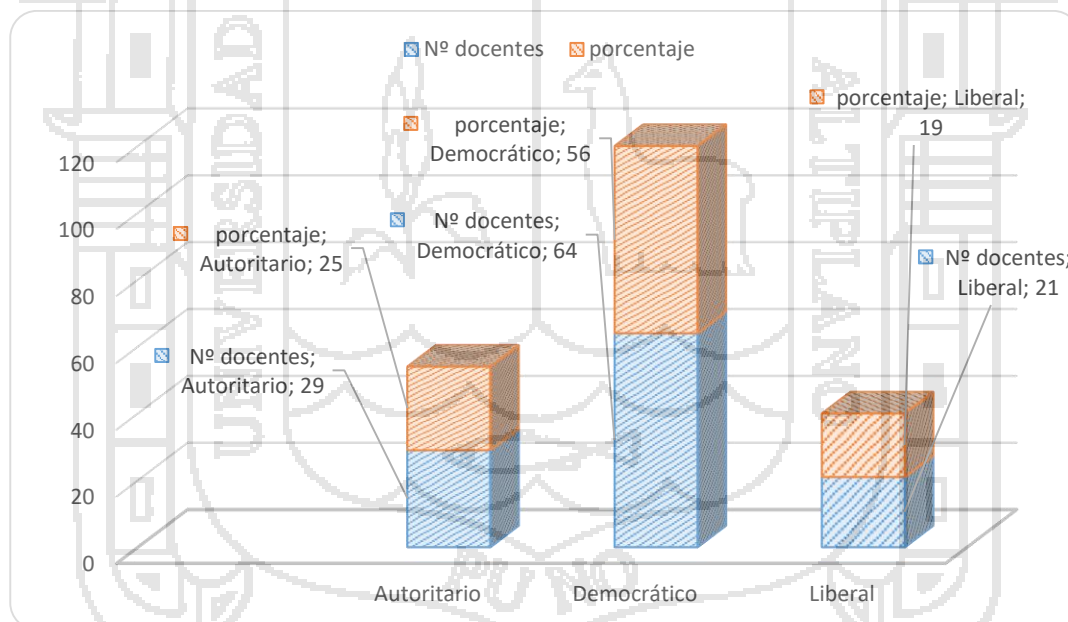


Figura 1. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Capachica.

Según los resultados expuestos en el cuadro 1 y figura 1, respectivamente; y en función al objetivo específico 1; se sabe que 64 docentes (56%) poseen el estilo de liderazgo democrático; 29 docentes (25%) el estilo autoritario; y 21 docentes (19%) el estilo liberal; lo que significa que, el estilo de liderazgo que predomina

es Democrático en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017.

Discusión 2

Conforme a los resultados expuestos en el cuadro y figura que anteceden, respecto a la variable, Estilos de liderazgo; se sabe que en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017 predomina el estilo de liderazgo democrático.

El resultado revelado concuerda de manera relativa con los trabajos de: Rivera (2002), quién refiere que, el estilo de liderazgo que la enfermera considera preponderantemente en el nivel operativo es el democrático en 68% y el *laissez faire* se presenta en una menor proporción, con ausencia del estilo autocrático. Por otro lado, Llulluy *et al*, (2013) concluyeron que, el personal docente y administrativo percibe un estilo de liderazgo democrático y existe relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo de la facultad; ésta es positiva, alta y altamente significativa. Al respecto, Gonzaga (2015) refiere que, la educación hoy en día requiere de directivos docentes líderes que impulsen la innovación y el cambio permanente, que aprovechen el recurso humano del colegio influyendo en ellos para dirigirlos a lograr metas comunes, pues dependerá del estilo personal y las exigencias de la situación para el logro de las metas institucionales.

Chiavenato (2007) refiere que, liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Lussier & Achua (2005) señalan que, el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y

comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Por su parte, Lewin (1939), respecto al estilo de liderazgo democrático manifiesta que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores con este estilo pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación de manera activa.

El liderazgo es un tema de importancia para los gestores en el campo de la empresa privada, pero también se constituye en un aspecto de interés e importante para el director, los docentes, los estudiantes y los padres de familia de la institución educativa; en ese sentido, el liderazgo debe ser practicado de modo habitual por los agentes de la educación a fin contribuir al desarrollo de la institución educativa. Por otro lado, el estilo de liderazgo se define en la actualidad como la capacidad de motivar, movilizar direccionalmente hacia un meta, pero dejando amplios márgenes a la iniciativa individual, a la creatividad y a los estilos e inclinaciones vocacionales de los subalternos de la organización social.

La investigación consigna como liderazgo, el arte de influenciar y conducir a los miembros de la comunidad educativa en el trabajo pedagógico, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos e incentivarles para trabajar por el logro de las metas institucionales.

Cuadro 2. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Educación Primaria de Capachica

Estilos de liderazgo	Nº docentes	%
Autoritario	9	20
Democrático	25	54
Liberal	12	26
Total	46	100

Fuente: Resultados del cuestionario de Estilos de liderazgo.

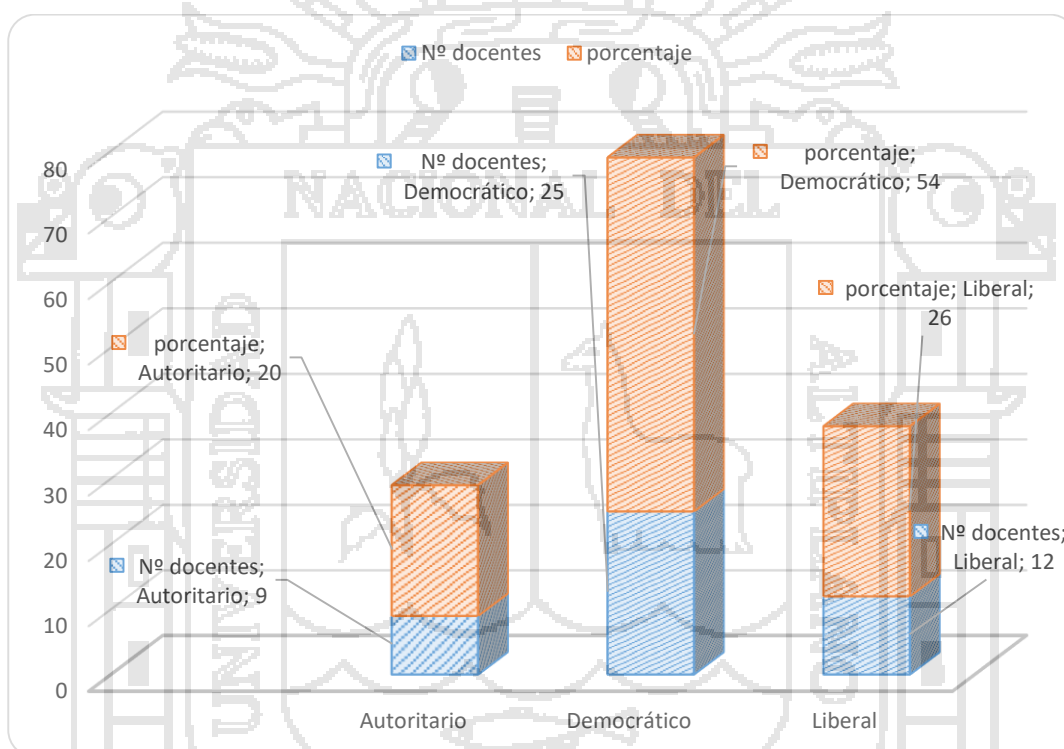


Figura 2. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Educación Primaria de Capachica.

De acuerdo a los resultados expuestos en el cuadro 2 y figura 2, respectivamente se sabe que 25 docentes (54%) poseen el estilo de liderazgo democrático; 12 docentes (26%) el estilo liberal; y 9 docentes (20%) el estilo autoritario; se infiere que, el estilo de liderazgo predominante es Democrático en las instituciones

educativas de Educación Primaria de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el año 2017.

Cuadro 3. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Educación Secundaria de Capachica

Estilos de liderazgo	Nº docentes	%
Autoritario	21	31
Democrático	39	57
Liberal	8	12
Total	68	100

Fuente: Resultados del cuestionario de Estilos de liderazgo.

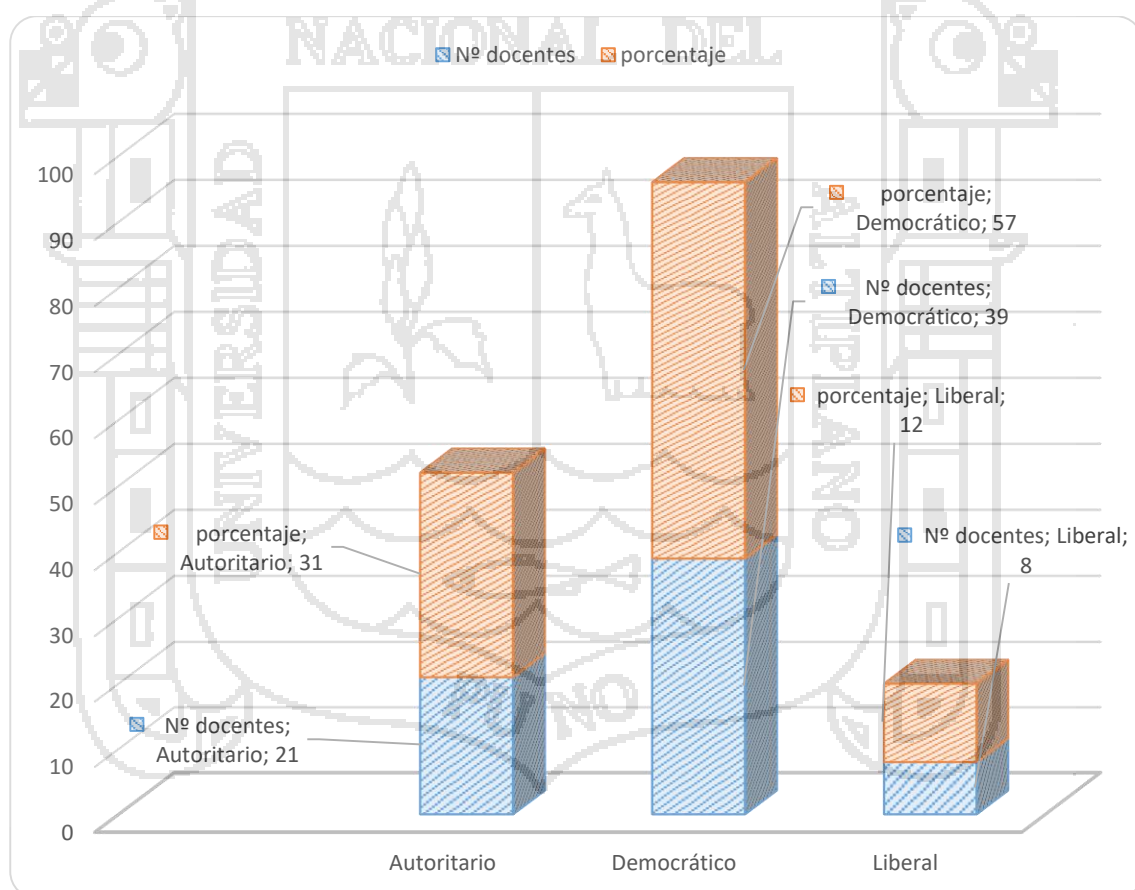


Figura 3. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Educación Secundaria de Capachica.

Conforme a los resultados presentados en el cuadro 3 y figura 3, respectivamente se sabe que 39 docentes (57%) poseen el estilo de liderazgo democrático; 21 docentes (31%) el estilo autoritario; y 8 docentes (12%) el estilo liberal. Significa que, el estilo de liderazgo predominante es Democrático en las instituciones educativas de Educación secundaria de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el año 2017.

4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE CAPACHICA - PUNO, 2017

Cuadro 4. Clima organizacional en las IEs de Capachica

Categorías	Nº docentes	%
Completamente de acuerdo (favorable)	21	18
De acuerdo (favorable)	62	54
Indeterminado	0	0
En desacuerdo (desfavorable)	27	24
Completamente en desacuerdo (desfavorable)	4	4
Total	114	100

Fuente: Resultados del cuestionario de clima organizacional.

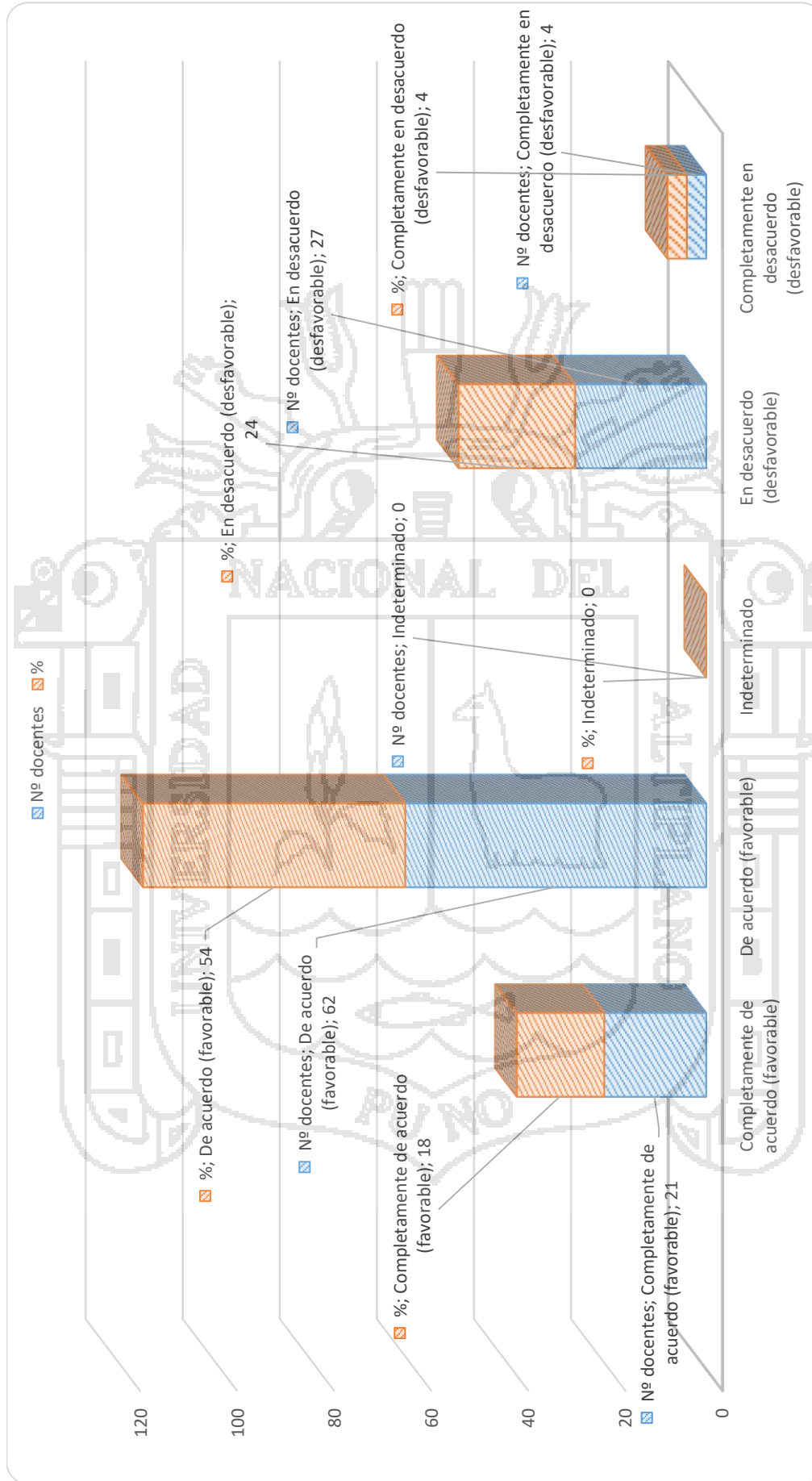


Figura 4. Clima organizacional en las IEs de Capachica.

De conformidad a los resultados expuestos en el cuadro 4 y figura 4, respectivamente, que corresponde al objetivo específico 2; se sabe que, 62 docentes (54%) se ubican en la categoría De acuerdo; 27 docentes (24%) en la categoría En desacuerdo; 21 docentes (18%) en Completamente de acuerdo; y 4 docentes (4%) en Completamente en desacuerdo; es decir, el 72% de docentes respondieron de modo afirmativo. Significa que, la mayoría de las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica en el 2017 poseen clima organizacional favorable.

Discusión 3

Tal como se advierte en los resultados expuestos en el cuadro y figura que anteceden, respecto a la variable, Clima organizacional; se sabe que, el nivel de incidencia del clima organizacional es favorable en la mayoría de las instituciones educativas del distrito de Capachica – Puno en el 2017. Es importante destacar que, por clima organizacional se entiende como el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de la institución educativa: directivos, docentes y estudiantes; quienes poseen una percepción particular de las condiciones laborales de la misma. Dessler (1993) refiere que es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la conforman.

Los resultados del estudio coinciden relativamente con diversos autores. Luengo (2013) en un estudio de diseño correlacional concluye que, existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, puesto que a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional aumentará de forma significativa los valores de la variable

desempeño laboral. Es decir, en la medida que se fomente un clima organizacional armonioso mejorará significativa y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas, así como, las estrategias de actualización, participación en equipos de trabajo y socialización de valores en la organización. Llulluy *et al.*, (2013) refieren que el personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú posee una cultura organizacional fuerte y favorable. Brunet (2004) manifiesta que, el clima organizacional es un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica); son relativamente estables en el tiempo; e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Por su parte, Katz y Kahn (1966) definen al clima organizacional como el sistema predominante de valores de una organización, combinando las diferentes características personales de los individuos, para hacer que una organización sea más efectiva.

El concepto de clima organizacional, entonces son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las regulaciones formales que existe.

Para el estudio, el clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la institución educativa, donde la comunicación, el liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores de la institución educativa del nivel básico; cuya práctica debe ser ineludible.

Cuadro 5. Clima organizacional en las IEs de Educación Primaria de Capachica

Categorías	Nº docentes	%
Completamente de acuerdo (favorable)	10	22
De acuerdo (favorable)	25	54
Indeterminado	0	0
En desacuerdo (desfavorable)	11	24
Completamente en desacuerdo (desfavorable)	0	0
Total	46	100

Fuente: Resultados del cuestionario de clima organizacional.

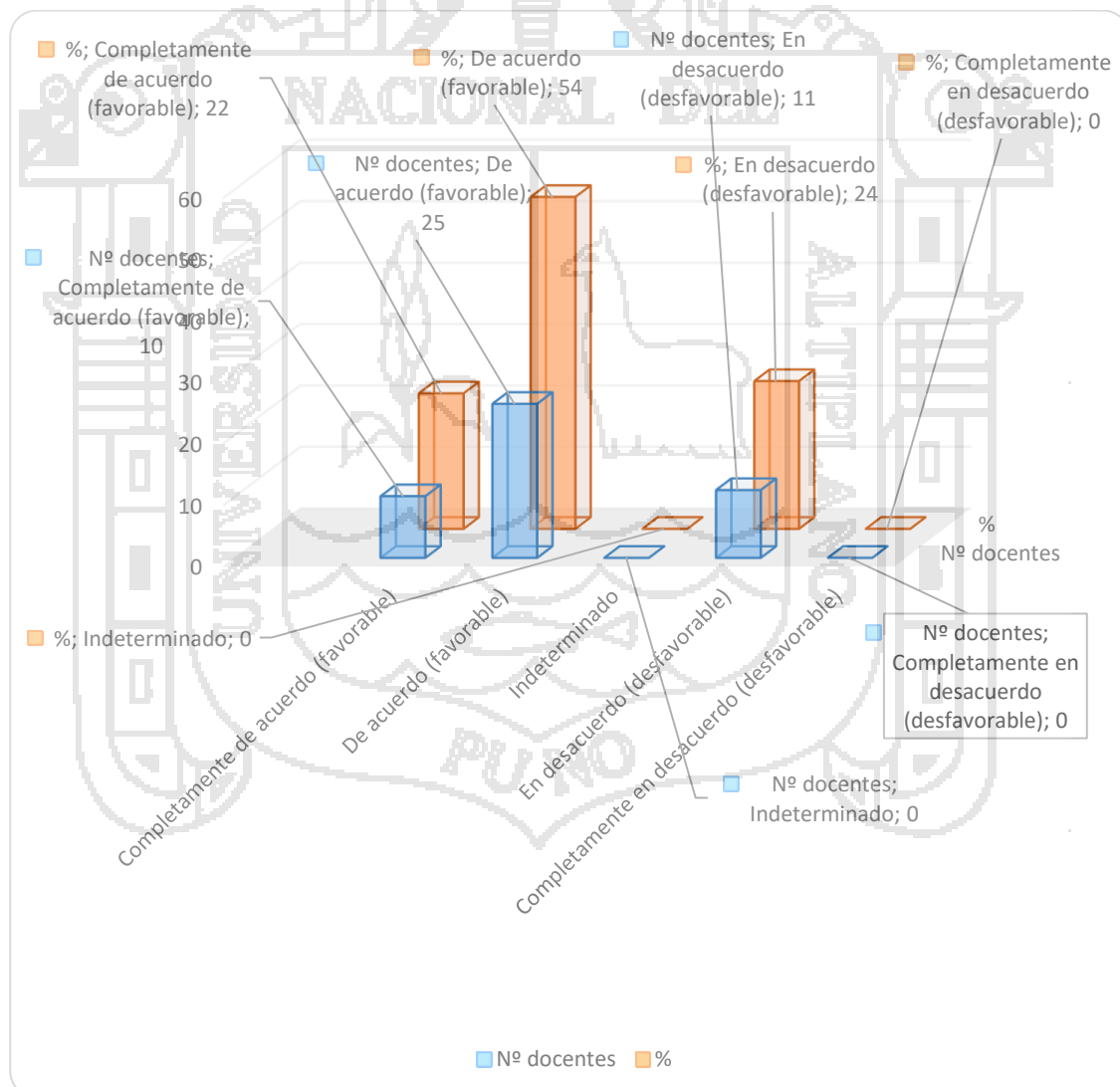


Figura 5. Clima organizacional en las IEs de Educación Primaria de Capachica.

De conformidad al cuadro 5 y figura 5, respectivamente; se sabe que, 25 docentes de educación primaria (54%) se ubican en la categoría De acuerdo; 11 docentes (24%) en la categoría En desacuerdo; 10 docentes (22%) en Completamente de acuerdo; lo que significa que, la mayoría de las instituciones educativas de educación primaria se ubica en la categoría De acuerdo (favorable); entonces, existe clima organizacional favorable.

Cuadro 6. Clima organizacional en las IEs de Educación Secundaria de Capachica

Categorías	Nº docentes	%
Completamente de acuerdo (favorable)	14	21
De acuerdo (favorable)	34	50
Indeterminado	0	0
En desacuerdo (desfavorable)	16	24
Completamente en desacuerdo (desfavorable)	4	5
Total	68	100

Fuente: Resultados del cuestionario de clima organizacional.

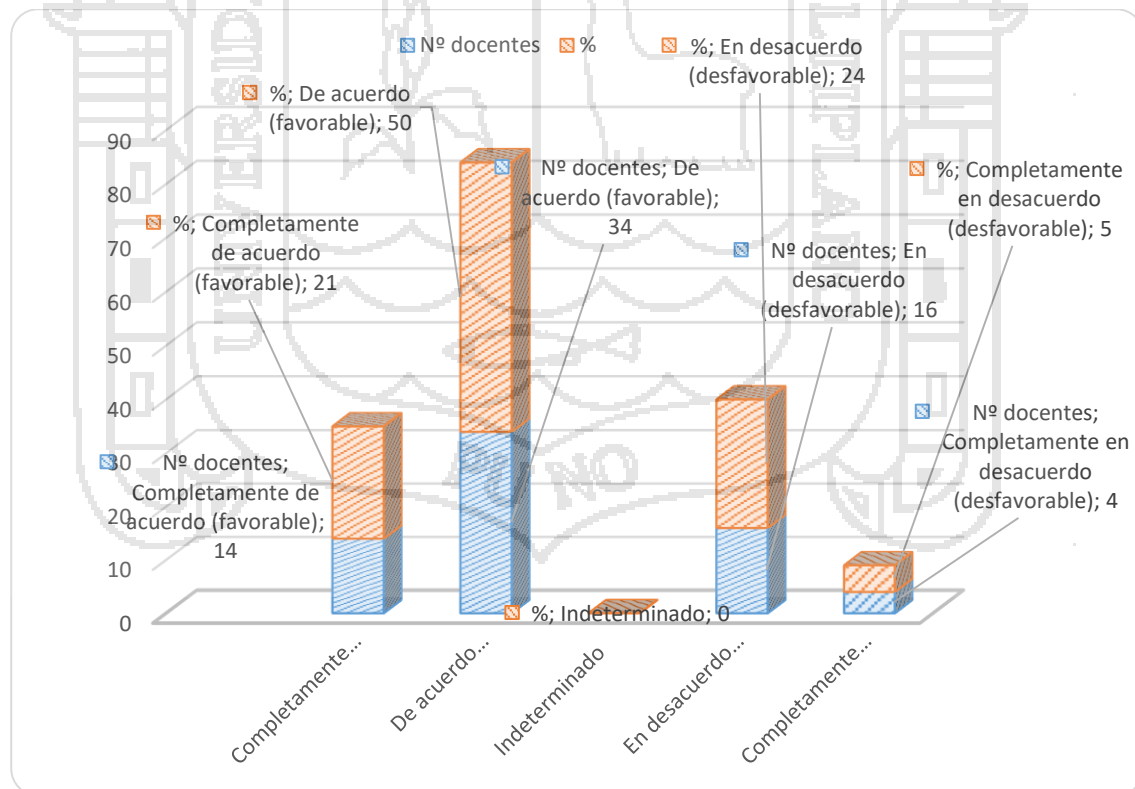


Figura 6. Clima organizacional en las IEs de Educación Secundaria de Capachica.

Conforme al cuadro 6 y figura 6, respectivamente se sabe que 34 docentes (50%) de educación secundaria se ubican en la categoría De acuerdo; 16 docentes (24%) en la categoría En desacuerdo; 14 docentes (21%) en Completamente de acuerdo; y 4 docentes (5%) en Completamente en desacuerdo. Significa que, la mayoría de las instituciones educativas de educación secundaria se ubican en la categoría De acuerdo; entonces, existe clima organizacional favorable.



CONCLUSIONES

- Que, el tipo de relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno en el 2017 es directa y positiva, porque según la prueba de hipótesis estadística, considerando el valor de la prueba de Z_t de 1.96; la Z_c resultó con un valor de 5.321577, el cual se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Que, el estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica es Democrático, porque 64 docentes (56%) poseen este estilo; 29 docentes (25%) el estilo autoritario; y 21 docentes (19%) el estilo liberal, respectivamente.
- Que, el nivel de incidencia del clima organizacional es favorable en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica, porque 62 docentes (54%) respondieron De acuerdo; 27 docentes (24%) de modo En desacuerdo; 21 docentes (18%) en Completamente de acuerdo; y mínimo de docentes en Completamente en desacuerdo. Entonces, la mayoría afirma que existe clima organizacional favorable.

RECOMENDACIONES

- A las autoridades del sector educación de gestión pública del nivel central como regional a fin de que se promueva acciones de fortalecimiento de capacidades docentes en liderazgo y clima organizacional, dirigido al personal directivo y docentes de los tres niveles educativos del ámbito de la Dirección Regional de Educación de Puno (Perú).
- A los directores y subdirectores, incluso personal docente y administrativo de las instituciones educativas de gestión pública de los tres niveles educativos del distrito de Capachica de la UGEL Puno para que se interesen por el fortalecimiento de capacidades en temas de liderazgo, liderazgo democrático y clima organizacional, aspectos que en última instancia permitirán mejorar el tema de gestión de la institución educativa.
- A la comunidad educativa en general a que se tome conciencia del tema educación; puesto que todos los agentes educativos deben sentirse comprometidos con el quehacer educativo y la gestión escolar en la institución educativa del ámbito distrital, regional y nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, L. (2010). *El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad*. Educação e Pesquisa, 36 (3), 79-106.
- Alvariño C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M. O. y Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, pp. 15-43.
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado el 23 de setiembre de 2017 de: <http://www.psicoperspectivas.cl>.
- Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Universidad Autónoma de Madrid. Tesis de doctorado en Ciencia política.
- Berlo, D. (1984). *El proceso de la comunicación, Introducción a la teoría y la práctica*. (14° reimpresión). Buenos Aires: El Ateneo.
- Bisquerra, R. (2003). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. En *Psico perspectivas: individuo y sociedad*, 9(2), 9-33.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

- Casassús, J. (2000). *Problemas de la Gestión educativa en América latina*. UNESCO.
- Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a*. Madrid: Facultad de Educación. Universidad de Complutense. Tesis de Doctorado.
- Chávez J. C., Cigüeñas, M. I. y Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios* (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico. Lima, Perú. Disponible en: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1586> (20-01-2018)
- Chiavenato, I. (2007). *Liderazgo y comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Contreras, D. M. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Universidad de Rosario de Bogotá DC.
- Cuevas, M., Díaz, F. y Hidalgo, V. (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural*. España: Universidad de Granada. En Profesorado, Revista de Currículum y formación del profesorado.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thompson.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.

- Elera, R. (2010). *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Tesis de Maestría en Educación.
- Farro, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. Lima: UDEGRAF.
- Furlán, A. (1995). *Gestión y desarrollo institucional en Procesos curriculares, institucionales y organizacionales*. México: COMIE, pp. 174-253.
- Garza, J. G. (2000). *Administración contemporánea*. México: Trillas.
- Gonzaga, G. (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N°15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara* (Tesis de Maestría en Educación). Universidad de Piura. Piura, Peru.
- Gutiérrez, C., Pereira, C., Caycedo, C. y Sandoval, M. (1994). *La teoría de Premack y el análisis motivacional*. En *Suma psicológica*, 1, 26-37.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, M. y Prieto, C. (2002). *Un acercamiento a la motivación*. En M. Hernández. *Motivación animal y humana*. México: Manual Moderno.
- House, R. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations*. The Globe Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage.
- Idone, T. M. (2012). *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla*. (Tesis de maestría) Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). *Administración de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Cuaderno Nº 10 del Instituto de Sociología de la Facultad de Filosofía de la UBA.
- Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. (Tesis de Maestría en Educación). Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Lussier, R. & Achua, Chr. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México DF: Cengage.
- Llulluy, M. R., Valdez, J. J. y Vilcapoma, J. (2013). *Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, 2013*. Lima: PUCP. Trabajo de investigación. Disponible en: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Llulluy-Valdez-Chambergopdf.pdf>. (12-12-17).
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Primer Seminario Viña del Mar, Chile.
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(2), 53–67.
- Morales, G. (2008). *Relación entre el liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla* (Tesis de magister en educación). Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima.

- Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Sisso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento. *Revista Sapiens*, 7(1).
- Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados*. México: McGraw-Hill.
- Rincón, J. (2005). *La relación entre estilos de liderazgo del director y el desempeño de docentes de las instituciones educativas del valle de Chumbado de la provincia de Andahuaylas* (Tesis de maestría). Apurímac.
- Rivera, M. E. (2002). *Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en enfermería*. Universidad Autónoma de San Luis - Potosí. Tesis de maestría.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico de clima organizacional*. Santiago: ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Schmelkes, S. (2000). Calidad de la educación y gestión escolar. *En Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas*. México: Biblioteca Nacional de Actualización Permanente.
- Senge, P. (1990). *La Quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica/Vergara.
- Sorados, M. M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Stephen P. R. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
- Stoner, J. A., Freeman, E. & Gilbert, D. (2003). *Administración*. México: Prentice Hall – Pearson.

Torres, A. S., Agulló, E., Rodríguez, J., Agulló, S., Boada, J. y Medina, R. (2008).

Las relaciones interpersonales como fuente de riesgo de acoso laboral en la Policía Local. *Psicothema*, 20(4), 739–744. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72720435>.

Villanueva, J. (2008). *La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño* (Tesis Doctoral). Universidad de Salamanca, Salamanca, España.





Anexo 1. Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Kurt Lewin)

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Instrucciones:

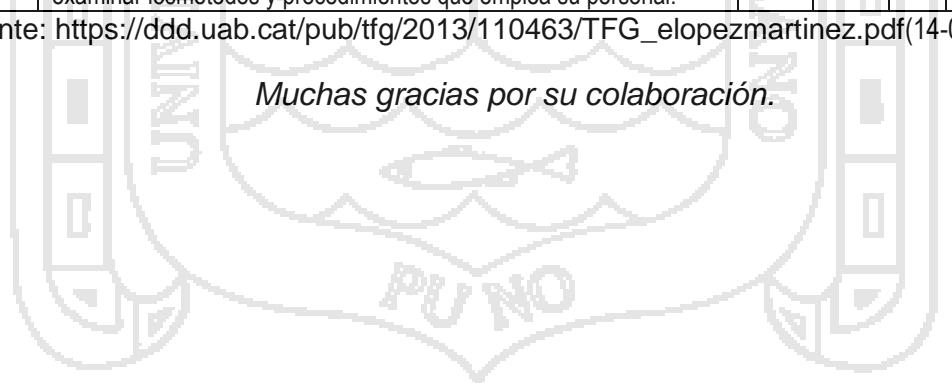
Estimado señor (a) docente lea los siguientes enunciados y luego marque en el cuadrilátero con una X la alternativa que considere pertinente.

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

18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.					
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.					
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y la dirección personal.					
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.					
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.					
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.					
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.					
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.					
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.					
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.					
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.					
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.					
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.					
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.					
32	Para ventilar los problemas de trabajo en asambleas son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando.					
33	El jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.					

Fuente: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf (14-06-2017)

Muchas gracias por su colaboración.



Anexo 2. Ficha de calificación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Kurt Lewin)

FICHA DE CALIFICACIÓN

Instrucciones:

1. En el cuadro siguiente coloque un círculo en los ítems marcados como: 4. De acuerdo o 5. Completamente de acuerdo, respectivamente; de ser lo contrario (1. Completamente en desacuerdo, 2. En desacuerdo y 3. Indeterminado) no coloque el círculo.
2. Luego sume el número de círculos colocados de cada columna; así se podrá observar la mayor frecuencia del estilo de liderazgo.

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

Leyenda:

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

VEA CUÁL PREDOMINA Y EN QUÉ PROPORCIÓN.

Anexo 3. Cuestionario de Clima organizacional

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado (a) docente, lea atentamente el contenido del cuestionario (ítems), no le llevará más de 5 minutos, y atendiendo a cómo se siente usted, respecto a los distintos aspectos encuestados responda marcando con una X en alguna de las opciones siguientes:

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeterminado
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo

DATOS:

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

DIMENSIONES E ÍTEMS	CATEGORIAS				
	1. Completamente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indeterminado	4. De acuerdo	5. Completamente de acuerdo
LIDERAZGO					
1. Me identifico con el modo de gestión y liderazgo del director.					
2. Los directivos difunden las políticas, normas administrativas y académicas.					
3. Existe burocracia en la administración de la institución educativa.					
4. Se tiene claro, quién lidera y toma decisiones en la institución educativa.					
5. El servicio educativo se ve afectada por deficiencias en la organización.					
6. Las funciones y deberes del personal están bien definidas.					
7. La autoridad educativa se empeña por la buena gestión institucional.					
8. Existe liderazgo democrático en la gestión institucional.					
9. La autoridad educativa trabaja en beneficio personal, familiar y su entorno.					
10. Me siento defraudado por la forma que actúa el director de la institución educativa.					
MOTIVACIÓN					
11. Demuestro empeño para el desarrollo de la institución educativa.					
12. Existe suficiente recompensa y reconocimiento frente a labores sobresalientes.					
13. Siento que existe lealtad e identificación del personal con la institución educativa.					
14. Existe favoritismo en el otorgamiento de recompensas al personal.					
15. Me siento motivado, competente y capaz de cumplir mis funciones.					
16. Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo.					
17. Existe una política institucional de estímulos y sanciones bien definidas.					
18. Existe una política institucional de desarrollo de capacidades profesionales del personal.					
19. Las labores sobresalientes del personal son estimuladas por la autoridad edil.					
20. Cuando cometo errores involuntarios en mi labor docente, trato de enmendarlos.					

COMUNICACIÓN					
21. Existe libertad de expresión para manifestar lo que pienso y siento.					
22. Trato de imponer mis ideas frente a los demás de la institución.					
23. Espero y recibo instrucciones de las autoridades para desempeñar mi trabajo.					
24. El director promueve una comunicación abierta y asertiva en la institución.					
25. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo (retroalimentación).					
26. Siento que mis sugerencias son valiosas y atendidas.					
27. El director por lo general no toma en cuenta las sugerencias del personal.					
28. Poseo capacidad de escucha frente a los compañeros de trabajo.					
29. Entre todo el personal de la institución existe por lo general contradicciones.					
30. Existe difusión, respecto de los instrumentos de gestión institucional.					
TOMA DE DECISIONES					
31. Las autoridades demuestran por lo general una acertada toma de decisiones.					
32. Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo.					
33. En mi ausencia hay flexibilidad para que otros asuman mis tareas.					
34. La institución educativa me da oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
35. Cuando tomo la iniciativa, trato de hacer bien las actividades.					
36. Cuando se presenta crisis en la institución, trato de rehuir.					
37. Frente a las acciones rutinarias trato de ser creativo e innovador.					
38. El sistema de control es importante para el desarrollo de la institución.					
39. Siento satisfacción frente a los logros de la institución, asimismo asumo sus problemas.					
40. Cuando algún compañero de trabajo tiene dificultades en su labor, coopero con ello.					
RELACIONES INTERPERSONALES					
41. Las relaciones entre autoridades, docentes y otros de la institución son armoniosas.					
42. Soy tolerante frente a la opinión de mis compañeros de trabajo.					
43. Considero que la mayoría del personal docente es fría y reservada.					
44. Contribuyo a la mejora de las relaciones interpersonales.					
45. Siento que los intereses personales hacen daño a la institución educativa.					
46. Me incomodo fácilmente, cuando existe imposición de ideas.					
47. El ambiente laboral es positiva en la institución.					
48. Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
49. Considero que en la institución se fomenta el trabajo en equipo.					
50. Me relaciono con facilidad con mis compañeros de trabajo y otras personas.					

Fuente: (Brunet, 2004).

Agradezco su colaboración.