

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



ESCUELA DE POSGRADO



Maestría en Gestión de la Educación

**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA
“DEL COLEGIO PACÍFICO COLLEGE” DE LA LOCALIDAD DE CAJAMARCA,**

2018.

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el Grado

Académico de Maestro en Gestión de la Educación

Autora

Blanca Soledad Cabanillas Torres

Asesor: Dr. Víctor Hugo, Delgado Céspedes

Cajamarca, Perú

Julio, 2018

COPYRIGHT © 2018 by
Blanca Soledad Cabanillas Torres
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

ESCUELA DE POSGRADO

APROBACIÓN DE MAESTRÍA

**LIDERAZO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA “DEL
PACÍFICO COLLEGE” DE LA LOCALIDAD DE CAJAMARCA, 2018.**

Presidente : Mg. Yoner Romero Cueva

Secretario : MSc. Gabriela Aliaga Zamora

Vocal : Mg. Rafael Leal Zavala

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

DEDICATORIA

A todos mis hermanos y en especial a mis padres por sus consejos y todo el apoyo que me dieron en el logro de mi superación profesional.

Soledad

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida que tengo, a mis seres queridos por su apoyo incondicional y de manera muy especial a mi madre que siempre me está apoyando con sus oraciones y bendiciones. A mi padre por su paciencia constante para lograr mis metas personales y profesionales; de igual forma al equipo de la maestría de la Universidad Privada “Antonio Guillermo Urrelo”.

Soledad

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar el grado de correlación entre el liderazgo del director con el clima organizacional en la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca, en el 2018. Además, se trató de responder a la pregunta ¿Cómo es la relación entre el liderazgo del director con el clima organizacional en la Institución Educativa “Del Pacífico College” de localidad de Cajamarca, ¿en el 2018? Se tuvo como hipótesis que existe una correlación significativa entre el liderazgo del director y el clima organizacional en la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca en el 2018. Se consideró como unidad de análisis a 35 participantes conformado por docentes y administrativos. Fue de tipo básica y su alcance fue descriptivo correlacional.

Los resultados de la investigación muestran que existe un nivel de correlación significativa de 0.987, lo cual implica que las variables de estudios se tienen una relación lineal casi directa, con esto se concluye que el liderazgo directivo está en relación directa con el clima organizacional de la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca.

Palabras clave: Liderazgo directivo, Clima organizacional.

ABSTRACT

This research was given about worry to know about the leadership that perform the Principal at educational institution and the workplace environment influence to get the goals in an educational institution.

The research come up from the question: What is the level of relationship that exists between the Principal's leadership style and the workplace environment in the Educational Institution "Del Pacífico College" in Cajamarca city? To do this the following hypothesis was formulated: there is a significant correlation between the Principal's leadership style and the workplace environment in the Educational Institution "Del Pacífico College" in Cajamarca in 2018. The research shows as results that there is a significant correlation of 0.987, therefore the variables of studies have a direct lineal relationship, which concludes that the directive leadership is in direct relationship with the workplace environment at the Educational Institution "Del Pacífico College" in Cajamarca.

Key words: Leadership directive, workplace environment.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1. Realidad Problemática.....	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2. Formulación del problema.....	16
1.3. Objetivos de investigación	16
1.3.1. Objetivo General.	16
1.3.2. Específicos.	17
1.4. Justificación de la investigación	17
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	18
2. Antecedentes de la investigación.....	18
2.1. Internacionales.....	18
2.2. Nacionales.	20
2.3. Bases teóricas.	22
2.3.1. Teorías de los Rasgos del Liderazgo. “El Líder Nace, no se Hace”.....	22
2.3.2. Teoría del Comportamiento.....	26
2.3.3. Teoría del enfoque transformacional.....	29
2.3.4. Teoría del Liderazgo Situacional.....	32
2.3.5. Teorías que sustentan el Clima Organizacional	35
2.3.6. El Liderazgo	38
2.3.7. El Clima Organizacional	46
2.4. Definición de Términos Básicos	52
2.5. Hipótesis de investigación.....	53
2.6. Identificación de variables, dimensiones e indicadores.....	53

CAPÍTULO 3 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	54
3. Unidad y análisis, tipo, nivel, diseño y temporalidad de la investigación.....	54
3.1. Unidad de análisis.....	54
3.2. Tipo de investigación.....	54
3.3. Nivel	54
3.4. Diseño	54
3.5. Temporalidad de la investigación	55
3.6. Grupo de estudio	55
3.7. Operacionalización de variables	55
3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	58
3.9. Técnica para el Procesamiento y análisis de los datos	59
CAPITULO 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	60
4.1. Presentación de resultados de la variable Liderazgo	60
4.2. Análisis de los resultados de la variable Liderazgo	63
4.3. Presentación de resultados de la variable Clima organizacional	63
4.4. Análisis de los resultados de la variable Clima Organizacional.....	67
4.5. Análisis de los resultados comparativos de las variables por Item	68
4.5.1. Resultados comparativos del Item 1	68
4.5.2. Resultados comparativos del Item 2	69
4.5.3. Resultados comparativos del Item 3	70
4.5.4. Resultados comparativos del Item 4	71
4.5.5. Resultados comparativos del Item 5	72
4.5.6. Resultados comparativos del Item 6	73
4.5.7. Resultados comparativos del Item 7	74
4.5.8. Resultados comparativos del Item 8.	75
4.5.9. Resultados comparativos del Item 9	76
4.5.10. Resultados comparativos del Item 10.	77
4.5.11. Resultados comparativos del Item 11	78
4.5.12. Resultados comparativos del Item 12	79
4.5.13. Resultados comparativos del Item 13	80
4.5.14. Resultados comparativos del Item 14	81
4.5.15. Resultados comparativos del Item 15	82
4.5. Análisis de Correlación entre variables.....	83
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	87

CONCLUSIONES	87
SUGERENCIAS	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
Stogdill	90
ANEXOS	91
APÉNDICE	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Identificación de variables	53
Tabla 2 Matriz operacional de variables e indicadores	56
Tabla 3 Categorías de la encuesta de la variable Liderazgo.....	60
Tabla 4: Datos de la encuesta de la variable Liderazgo	61
Tabla 5: Resultados de la variable Liderazgo.....	63
Tabla 6: Categorías de la Encuesta de la variable Clima organizacional.....	64
Tabla 7: Datos de la encuesta de la variable Clima organizacional	65
Tabla 8: Resultados de la variable Clima organizacional.....	67
Tabla 9: Resultados comparativos del Item 1.....	68
Tabla 10: Resultados comparativos del Item 2.....	69
Tabla 11: Resultados comparativos del Item 3.....	70
Tabla 12: Resultados comparativos del Item 4.....	71
Tabla 13: Resultados comparativos del Item 5.....	72
Tabla 14: Resultados comparativos del Item 6.....	73
Tabla 15: Resultados comparativos del Item 7.....	74
Tabla 16: Resultados comparativos del Item 8.....	75
Tabla 17: Resultados comparativos del Item 9.....	76
Tabla 18: Resultados comparativos del Item 10.....	77
Tabla 19: Resultados comparativos del Item 11.....	78
Tabla 20: Resultados comparativos del Item 12.....	79
Tabla 21 Resultados comparativos del Item 13.....	80
Tabla 22: Resultados comparativos del Item.....	81
Tabla 23: Resultados comparativos del Item.....	82
Tabla 24: Procesamiento de datos para el cálculo del Coeficiente de Correlación entre variables.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resultados comparativos del Ítem 1	93
Figura 2: Resultado comparativo del Ítem 2	93
Figura 3: Resultado comparativo del Ítem 3	94
Figura 4: Resultado comparativo del Ítem 4	94
Figura 5: Resultado comparativo del Ítem 5	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5: Resultado comparativo del Ítem 5	95
Figura 6: Resultado comparativo del Ítem 6	95
Figura 7: Resultado comparativo del Ítem 7	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8: Resultado comparativo del Ítem 8	96
Figura 9: Resultado comparativo del Ítem 9	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, con el proceso de modernización, se busca que la calidad educativa esté expresada en logro de los aprendizajes referente al desarrollo de las habilidades y capacidades del recurso humano; así mismo es importante ejercer un buen liderazgo por parte de los directores de las instituciones educativas y a la vez desarrolle un buen clima organizacional, por esta razón este trabajo de investigación se realizó para determinar el nivel de correlación entre el liderazgo del director con el clima organizacional en la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca, en el 2018, porque estas variables son fundamentales para lograr la calidad de la educación expresada en el logro de los aprendizajes; así se formuló la siguiente hipótesis de trabajo: Existe una correlación significativa entre el liderazgo del director y el clima organizacional en la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca en el 2018.

El capítulo uno brinda una descripción de la realidad problemática de la Institución Educativa, formulación del problema, los objetivos, y la justificación. El capítulo dos describe teóricamente las variables, considerando los antecedentes internacionales, nacionales de la investigación, las bases teóricas de las variables: liderazgo y clima organizacional; además los conceptos básicos por variable. En el capítulo tres se describe el procedimiento metodológico, conformado por la unidad de análisis que fueron de treinta y cinco encuestados; el tipo y nivel de investigación, la operacionalización de variables; así como los instrumentos y técnicas de investigación.

Finalmente, el capítulo cuatro, trata de los resultados y las conclusiones. Se ha demostrado la hipótesis, en el sentido que sí existe una correlación altamente significativa entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de 0.987 esto indica que entra ambas variables.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Realidad Problemática

1.1. Planteamiento del problema.

En la actualidad, con el proceso de modernización se busca que la calidad educativa sea un componente importante en el desarrollo de las habilidades y capacidades del recurso humano. Para ello, la educación debe permitir la adquisición de destrezas en el dominio del conocimiento, y, al mismo tiempo la satisfacción efectiva de las necesidades y expectativas de la comunidad educativa en general. Este proceso incluye a docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicios, ya que ellos son recursos importantes para lograr mayores y mejores logros de los aprendizajes. Sin embargo, la calidad educativa necesita un buen clima organizacional. Éste, según Chiang (2010) está constituido por “todos los miembros de la comunidad educativa, que se orientan hacia lo óptimo, para que el desenvolvimiento de los diferentes miembros, permita cumplir con la misión institucional” (p.42).

Hoy en día, se busca también que las organizaciones educativas sean cada vez más eficaces, eficientes y efectivas a nivel académico. Para que esta eficacia y efectividad se vislumbre en la realidad educativa, es necesario, por un lado, que la Institución Educativa tenga un Director que realice un buen liderazgo, y por otro, la convivencia en un clima organizacional estable, tornándose ambos en factores esenciales en el proceso de gestión de las organizaciones educativas. Como menciona en su artículo Portanlanza (2014), “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logre las metas” (Gómez,

2002). En este sentido, si se ejerce un buen liderazgo podremos dar soluciones a múltiples problemas, esto mejoraría la calidad educativa. Sin embargo, ser líder de una Institución Educativa, no es necesariamente dirigirla. Se puede ser director y no ser el líder. En cambio, se puede ser un profesor y ejercer entre compañeros y alumnos una importante función de liderazgo.

El liderazgo entendido de esa manera es una función estratégica para toda la organización, pues entre otras cosas incide directamente en el clima laboral de la institución, además el rol del líder es llegar a lograr los resultados esperados, dando origen a la creación de nuevas oportunidades donde se permita compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002).

Al respecto Galván (2006) indicaba que para que el clima organizacional sea adecuado es necesario que el líder asuma actitudes de instrucción, de dirección hacia el personal bajo una planificación sistemática del trabajo escolar en general, apoyando el trabajo académico, como servicio esencial de la organización educativa y emplear evaluaciones permanentes de tipo formativa.

Ahora bien, la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca, es una institución de Educación Básica Regular (EBR) donde se brindan servicios educativos en los niveles de primaria y secundaria. En ella, específicamente en el nivel de educación secundaria, durante los últimos años la gestión educativa en sus diversas dimensiones no ha sido desarrollada óptimamente. Así, pues, los docentes perciben que el director ejerce un liderazgo en función de la situación que se presente cotidianamente, lo que indica que no existe una gestión planificada del liderazgo. En efecto, con frecuencia se asume actitudes autoritarias, generando niveles de conflictividad entre docentes, entre el personal administrativo y entre los padres de familia. Este tipo de liderazgo, ha generado un

inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, lo cual distorsiona la comunicación y el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa. Asimismo, se pretende lograr identificación con la institución empleando la coerción como medida de dirección y control en la gestión. Finalmente, se percibe desorganización en la solución de los problemas institucionales que afectan el logro de las metas institucionales. Dada esta problemática en la Institución Educativa “Del Pacífico College,” se propone investigar acerca de liderazgo que se viene practicando por parte del director durante el presente año académico para determinar la correlación entre liderazgo del director y el clima organizacional de esta Institución Educativa. Además, concluida la investigación, se pretende hacer una propuesta de liderazgo para la dirección de dicha Institución Educativa, que responda a los retos y exigencias del mundo actual globalizado.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo es la relación entre el liderazgo del director con el clima organizacional en la Institución Educativa “¿Del Pacífico College” de localidad de Cajamarca, en el 2018?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo General.

Determinar el nivel de correlación entre el liderazgo del director con el clima organizacional en la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca, en el 2018.

1.3.2. Específicos.

1.3.2.1. Identificar el tipo de liderazgo que ejerce el director de la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca.

1.3.2.2. Determinar el tipo del clima organizacional que se presenta en la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca.

1.3.2.3. Contrastar la relación de liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa “Del Pacífico College” de localidad de Cajamarca, en el 2018.

1.4. Justificación de la investigación

El estudio permitirá obtener nuevos conocimientos acerca de las relaciones entre el liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca, la que servirá de base a futuros planes de mejoramiento en dicha Institución Educativa.

La justificación teórica de esta investigación se propone generar un cambio de actitud en la gestión educativa conociendo las debilidades en cuanto a clima y liderazgo. La investigación se justifica por el impacto final al develar el tipo de relaciones entre en personal jerárquico, docente y administrativo y el tipo de relaciones que se desenvuelve entre ellos y como está afecta o no la institución.

La justificación de orden práctico se sustenta en relación a que los resultados obtenidos en la investigación servirán de base a la explicación de experiencias que suceden en otras instituciones educativas situación que ha de permitir mejorar el clima organizacional, la calidad de la gestión, el aprendizaje de los estudiantes en base al liderazgo que ha de permitir el crecimiento institucional.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2. Antecedentes de la investigación.

2.1. Internacionales.

Morales (2016), en la Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Educación, Programa Magíster, realizó la investigación titulada, “Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana”, conformada por 45 centros educativos. La idea nace de cómo mejorar y contribuir a la educación chilena dada que la educación pre escolar en el desarrollo integral de las personas y la influencia que ésta tiene durante su vida futura. El estudio se concluye que prevalece un liderazgo democrático, donde tratan de involucrar a todos los colaboradores en la toma de decisiones.

Contreras, y Jiménez (2016) en la Universidad del Rosario, Bogotá Colombia, realizaron la investigación titulada, “liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”, describieron y analizaron el liderazgo de los directivos y clima organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Se trabajó con los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo. La investigación concluye que: tienen un liderazgo no deseable y esto da oportunidad a malas prácticas, por otro lado, poseen factores de liderazgo bueno donde pueden dar un cambio positivo a su institución.

Zans (2016), en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, llevó a cabo la investigación titulada, “Clima

Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”, tiene el propósito de describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Los resultados obtenidos en el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. Lo que es importante motivar a las autoridades en contribuir a lograr un mejor Clima Organizacional.

Raxuleu (2014), en la Universidad de Lándivar, Guatemala, desarrolló la investigación titulada, "Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala", describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente. La población objeto de estudio estuvo conformada por 237 sujetos. Entre las conclusiones más importantes a las que llega la investigación se puede mencionar que los directores fueron calificados con un nivel eficiente en el área de liderazgo y que los directores encuestados sus resultados fueron favorables de la

mayoría, asimismo los estudiantes han destacado que cuentan con docentes que tienen un buen desempeño pedagógico.

2.2. Nacionales.

Macahuachi y Gonzales (2016), en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Facultad de Educación y Humanidades, llevaron a cabo la investigación, titulada, “Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa inicial Nuestra Señora de la Esperanza del distrito de Tambopata Puerto Maldonado - 2016”. La investigación tiene como propósito principal determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en dicha Institución Educativa. La población de estudio conformada por 25 profesores, sin criterios de exclusión. Los resultados fueron que existe una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente, además existe una relación directa y significativa entre liderazgo autoritario y coercitivo del director y desempeño del docente, asimismo una relación directa y significativa entre liderazgo autoritario y benevolente, liderazgo consultivo y participativo del director y el desempeño docente.

León (2015), En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Postgrado, para optar el grado de magíster en Educación, desarrolló la investigación titulada, “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013, con el objetivo de determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. La población y muestra estuvo conformada por

27 entre docentes y personal administrativo. Entre las conclusiones a las que llega la investigación se puede mencionar que, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director, además el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución educativa.

Zevallos (2014), en la Universidad Nacional del Altiplano, Escuela de Postgrado, con el fin de obtener el grado de Doctor en Educación, presentó la investigación titulada “Estilo de Liderazgo directivo y desempeño docente en la instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave”, con el objetivo de determinar la influencia del estilo de liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas secundarias de la ciudad, La investigación se desarrolló con una de 204 docentes y 4061 estudiantes. La investigación concluye que, el estilo de liderazgo directivo predominante en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ilave es el Laissez-faire y el desempeño docente es regular.

Campos (2012), en la Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de Postgrado, con el fin de optar el grado de Maestro en Educación, realizó la investigación titulada, “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao”, con el propósito de establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Entre las principales conclusiones a las que arriba la investigación se tiene que hay liderazgo directivo y el clima organizacional de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de

secundaria. La dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los estudiantes del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

Reyes (2012), en la Escuela de Posgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, para obtener el Grado de Magíster en Educación realizó la investigación titulada “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao”, con el fin de determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. La población de estudio lo conforman los 40 profesores del nivel secundario sin criterio de exclusión. Entre las conclusiones a las que arriba la investigación se puede mencionar que, como conclusión general, se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009.

2.3. Bases teóricas.

2.3.1. Teorías de los Rasgos del Liderazgo. “El Líder Nace, no se Hace”.

También llamada la “Teoría del Gran Hombre”. Esta teoría entiende que la capacidad de liderar personas viene ya marcada desde el nacimiento, está en sus genes el ser un líder. Además, es necesario contar con rasgos psicológicos, físicos y sociológicos. Según La teoría de los rasgos, propuesta en base a los estudios de

Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli, parte del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Es decir, si no contabas con determinado perfil, estabas destinado a ser un seguidor de por vida. Sin embargo, hoy se sabe que liderazgo puede ser aprendido y que de hecho todos nos podemos desarrollar como líderes.

Stogdill (1974), fue uno de los primeros investigadores del liderazgo, hizo una encuesta de más de 5000 estudios del liderazgo y concluyó que no hay patrones persistentes de rasgos que caracterizaran a los líderes en todas las situaciones. Hay cinco aspectos fundamentales que debe poseer toda persona para ser líder que son: Inteligencia y educación, rasgos físicos, condición social y experiencia, y orientación a las tareas.

Ghiselli (2013) orienta sus estudios en la relación entre los rasgos de la personalidad, la motivación y la afectividad del liderazgo, concluyendo que los rasgos de la personalidad son muy distintos variando desde lo importante hasta sin ninguna importancia.

Esto quiere decir que los rasgos que asumen que los líderes comparten ciertas características físicas, psicológicas y sociológicas, que determinan su efectividad.

La teoría de los rasgos enfocada al liderazgo tiene sentido ya que teniendo en cuenta las características que posea el líder e podrá determinar qué clase de líder es y predecir el triunfo que este tenga.

El enfoque de los rasgos para el liderazgo tiene muchas limitantes. Esta teoría se centra únicamente en el líder y no toma en cuenta las necesidades de los

seguidores o las situaciones dinámicas. Esto no quiere decir que las personas que posean estos rasgos serán líderes y esto no es una garantía de éxito.

Desde el siglo pasado bajo este enfoque se ha tratado de descubrir una lista de cualidades que los buenos líderes poseen, pero nadie logró proponer un conjunto de características universales comunes a todos los líderes competentes. Sin embargo, Ghiselle identificó algunos atributos que aseguran el triunfo del líder que son:

Inteligencia y nivel educativo

Investigaciones realizadas por muchos autores encontraron una relación muy significativa entre la inteligencia que poseía una persona, y sus posibilidades de éxito. En última instancia, estaban de acuerdo en que hacía falta, un mínimo de inteligencia, para tener éxito. El nivel educativo de la persona también estaba íntimamente relacionado con el éxito conseguido.

Capacidad de dirección, decisión y priorización

Se considera que es necesario que el líder tenga la capacidad de establecer objetivos y metas, y de esta forma dirigir la acción de su equipo, y los esfuerzos que estos realizarán en un futuro. Esta postura asume que el líder tiene que ser capaz de priorizar correctamente, dando mayor importancia a la ejecución de un proyecto, reduciendo la de otros. Este enfoque identifica que el líder orienta y sabe, de forma casi instintiva, en quien puede confiar. Crea un equipo fuerte y cohesionado, delegando ciertas tareas en ellos. No obstante, sabe lo que hace, es

una persona competente en su campo. Si acomete alguna tarea personalmente, lo hará bien.

Vitalidad física y resistencia

En este aspecto se toma en cuenta que el líder que tiende al éxito generalmente tienen un nivel de energía muy alto, responde con una gran resistencia física, lo que les proporciona, de alguna manera, estabilidad y resistencia psicológica, que es reconocida por las personas que lo rodean.

Iniciativa, valentía y confianza

Se asume que el líder enseña con el ejemplo, es decir un buen líder eficaz, debe ser el primero en dar un paso adelante a la hora de asumir la dirección del equipo en caso de que se presenten tiempos difíciles, cuando todos permanecen a la expectativa y es el que conduce al equipo de manera coherente ante las adversidades que se presentan en la organización. En este sentido se asume que un buen líder debe amar la responsabilidad, debe estar dispuesto a arriesgar, y por supuesto, debe ser capaz de mantener esa ilusión a lo largo de todo el proceso, debe ser tenaz y firme en su visión. Para ello, el líder, debe ser una persona con un alto grado de confianza, en su visión, y en sí mismo.

Comprensión por sus seguidores, sus necesidades y motivaciones

Los cambios que hoy se generan en las personas debe involucrar la acción del líder para generar el cambio, en consecuencia, el líder debe ser capaz de determinar con cierta exactitud si su grupo está dispuesto para el cambio, o si van a presentar resistencia a este, debe ser capaz de motivar a su equipo,

comunicándoles su visión, con la pasión suficiente, debe ser capaz de ganarse la confianza de las personas que le rodea, debe ser capaz de comprender las motivaciones, y las necesidades, de sus colaboradores. Gracias a esto, una persona con estos rasgos, podrá influir positivamente en las personas que le rodean, así conseguir que sus motivaciones se alineen con los objetivos marcados.

Necesidad de logro

Un buen líder, debe ser capaz de cambiar el rumbo de su equipo, para dar muestras de la efectividad de sus decisiones, ello debe conllevar a que su visión quizás no resista durante mucho tiempo el contacto con la realidad, debiendo por tanto introducir cambios, y aceptar que debe adaptarse para alcanzar su objetivo.

Desde nuestra experiencia, consideramos que en la actualidad, estudios han llegado a demostrar que un líder se hace, no nace, las cualidades y habilidades de un líder se van construyendo, se van adquiriendo con la formación adecuada, práctica y experiencia, por lo que la teoría de los rasgos, ha demostrado que muchas personas que no han nacido con los rasgos identificados por esta teoría, han construido liderazgo en base a otras formas de acción.

2.3.2. Teoría del Comportamiento

Según esta teoría, el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o en el puesto. Al respecto, las teorías del comportamiento son una serie de postulados que proponen que, existen comportamientos específicos que diferencian a los líderes de los no líderes.

Desde el punto de vista de Hellriegel (2013), “El comportamiento de los líderes con frecuencia es influenciado por sus suposiciones y creencias acerca de los seguidores y lo que motiva a sus seguidores”. (p. 423). En consecuencia, las diferencias en los comportamientos de los líderes efectivos e ineficientes se pueden entender observando la posición que cada uno de ellos asume ante una determinada situación.

Las teorías del liderazgo están basadas en el comportamiento, surgen entre los años 1940 a 1950 desde los estudios e investigaciones de las universidades de Ohio, Michigan y Texas. El análisis común de estas teorías, es que sugieren que los líderes reciben una clasificación de acuerdo a sus cualidades y sus comportamientos, se enfocan hacia lo que hacen los líderes para llevar a cabo su trabajo o dirección. El principal elemento de esta teoría, es la suposición de que el liderazgo se aprende por medio de conductas por lo que, existe la creencia de que un líder eficaz no nace líder, sino que se hace líder mediante la formación o el aprendizaje de una conducta.

El enfoque de la universidad de Ohio propone dos dimensiones que definen la característica del líder, independientes del comportamiento que giran en torno a:

La estructura de inicio

El líder puede definir su comportamiento y el de sus subordinados durante el logro de las metas, ello obliga al líder a asumir un comportamiento basado en que:

- Busca organizar el trabajo.

- Organiza las relaciones de trabajo y las metas.
- Asigna tareas particulares a los miembros del grupo.
- Espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño,
- Enfatiza en el cumplimiento de las fechas límite.

La consideración

- En el desarrollo de su trabajo, asume niveles de deferencia con sus compañeros de grupo, las mismas que se caracterizan por:
 - Confianza de ambas partes respecto a ideas y sentimientos.
 - Interés por el bienestar, la comodidad y la satisfacción de los seguidores.
 - Ayuda a los que tiene a cargo en sus problemas personales.
 - Trata a los subordinados como sus iguales.
 - Es amistoso y confiable.

Los estudios de la Universidad de Michigan, muestran dos dimensiones que definen las características del comportamiento del líder, las cuales son definidas así:

Orientación al empleado: Este tipo de líder se caracteriza por:

- Enfatiza las relaciones interpersonales.
- Demuestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- Acepta y respeta las diferencias o características de cada miembro.

Orientación a la producción: Este tipo de líder se caracteriza por:

- Se enfatiza en aspectos técnicos o laborales del trabajo.

- Su principal interés es el logro de las tareas.
- Los miembros del grupo son considerados como medios para lograr algo determinado.

En resumen, se puede acotar, que el líder que se centra en el trabajador, tiende a desarrollar relaciones abiertas y amistosas con sus empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales; situación que genera altos niveles de confianza y de reconocimiento que permiten cohesionar al equipo de trabajo.

En conclusión, la teoría del comportamiento en el liderazgo, atribuye ciertas conductas al individuo para que sea considerado como líder, lo cual lo diferencia de los no líderes. Sin embargo, esta teoría contribuye a la identificación de un líder más no es en su totalidad cierta puesto que un líder tiene esa habilidad entre su personalidad que ya ha sido identificada y no inducida.

2.3.3. Teoría del enfoque transformacional

La teoría del liderazgo, transformacional, llamada también de la ruta meta, nace con Robert House, investigador sobre el comportamiento organizacional. Él propone que el estilo de liderazgo no es innato a la persona, sino que debe ajustarse a las situaciones que se consideran en la teoría de la meta. Publicó en 1977 un estudio sobre el liderazgo tipo carismático, en el que trataba de determinar los rasgos que diferenciaban a los líderes del resto, así como sus conductas y el comportamiento que presentaban.

En la explicación sobre las características del liderazgo, identifica factores que contribuyen a ejercer un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales incluyen:

- Las características de los subordinados, como por ejemplo sus necesidades, seguridad en sí mismos y capacidad. Desde este punto de vista involucra las expectativas de los trabajadores frente a los logros de la organización
- El ambiente de trabajo, que incluye componentes tales como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros de trabajo. Se considera, en este punto el ambiente de trabajo juega un rol importante, propicio para lograr la satisfacción del trabajador dentro la empresa.

Dentro de las características que define al liderazgo transformacional se tiene:

- Aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero.
- Existe una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes.
- El líder es quien motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.
- Involucra al trabajador en los objetivos y metas a lograr, es decir hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.
- Existe alta confianza y fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo.

Los estilos de liderazgo propuestos que se asocia el liderazgo transformacional son:

Liderazgo directivo: Bajo este esquema, es el líder desarrolla la guía de trabajo necesaria para alcanzar los objetivos. Es oportuno cuando las tareas

están poco estructuradas y los subordinados tienen poca capacidad para realizar trabajos. Este tipo de liderazgo es bueno para solucionar debilidades de los subordinados. Es un tipo de liderazgo orientado a las tareas.

Liderazgo de apoyo: El líder se preocupa por las necesidades de sus empleados y se emplea para crear relaciones cordiales entre éstos. Es adecuado para situaciones en las que las tareas son rutinarias y los subordinados tienen capacidades para realizar tareas sin necesidad de instrucciones. En este caso la labor del líder se basa en establecer sistema de retribuciones e incentivos. Es un tipo de liderazgo orientado hacia las personas.

Liderazgo participativo: El líder acepta sugerencias por parte de los subordinados sobre cómo realizar las tareas.

Liderazgo orientado al logro: El líder fija metas difíciles sin dar muchas directrices sobre cómo elaborar la tarea, con el fin de conseguir de ellos un alto rendimiento. Este estilo encaja en situaciones en las que los empleados tienen una alta capacidad y están motivados.

En resumen, el liderazgo transformacional crea un cambio valioso y positivo en los liderados. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a sostener los logros de la organización en el trabajo

2.3.4. Teoría del Liderazgo Situacional

El modelo de Liderazgo Situacional de Paul (Hersey y Blanchard, 1979) y Ken Blanchard, hace referencia a aquellos líderes que adoptan distintos estilos de liderazgo en función de la situación y el nivel de desarrollo de los miembros de su equipo. En este caso se identifica como un liderazgo eficaz porque atiende a las necesidades y diferentes situaciones del equipo, y consigue establecer un equilibrio beneficioso para toda la organización.

Esta teoría establece que el rendimiento de los grupos de trabajo depende de una combinación acertada entre el modo de interactuar del líder con sus subordinados y las condiciones en las que se puede ejercer influencia y control en que cada situación concreta.

Bajo el enfoque de la teoría situacional propuesta por Hersey y Blanchard, se entiende que este estilo de liderazgo se orienta a cambiar según la experiencia, pertinencia y la madurez del líder, el accionar, comportamiento o respuesta de los subordinados, tomando en cuenta indicadores de competencia (desempeño previo, experiencia profesional, habilidades analíticas, cumplimiento de fechas, etc.) Así como indicadores de actitud (aceptación de desafíos, flexibilidad, honestidad, iniciativa, independencia etc.,) en cada empleado para usar dicho conocimiento para trazar el modo de dirigir a cada persona el particular.

La teoría del liderazgo situacional, llega a establecer dos niveles básicos de comportamiento del líder:

Dirección: El comportamiento directivo del líder está centrado en la definición de las tareas, se establece qué, cuándo y cómo se realizan. Es el líder que usa la planificación para establecer los objetivos y metas y en función a este proceso involucra a los subordinados

Apoyo: El comportamiento de apoyo está centrado en el desarrollo del equipo, haciendo hincapié en la participación de todos sus miembros. La constitución de equipos identificados con los objetivos y metas de la organización genera cohesión y motiva a las personas.

En el cumplimiento de estos niveles, esta teoría define la existencia de cuatro niveles de liderazgo:

El líder dirige

En este proceso se asume que la función principal que debe desarrollar un líder es la de dirigir y tomar decisiones de forma exitosa y que signifique un estímulo para el equipo de trabajo. Para ello el líder debe asegurarse que, desde el principio, los miembros de su equipo saben lo que tienen que hacer, sólo así serán capaces de dar pequeños pasos y cosechar un éxito tras otro, que mantenga la motivación de todo el grupo.

El líder supervisa

En este segundo nivel, la labor del líder se orienta a la supervisión continua de las labores del equipo de trabajo, para saber retroalimentar las acciones de los subordinados. Es en esta etapa cuando el líder pregunta y solicita información a

sus compañeros para recopilar sugerencias, mejoras y nuevas ideas que aporten al proyecto.

El líder asesora

Cuando se alcanza el liderazgo, este ofrece oportunidades a todo el equipo para conversar e intercambiar opiniones y diferentes puntos de vista, sobre las actividades realizadas por el equipo permitiendo enriquecer experiencias. En este caso el líder, debe saber estimular a sus subordinados y motivarlos en el logro de los objetivos e incremento de la productividad.

El líder delega

Una característica que identifica al líder es su capacidad de saber delegar funciones y tareas. En este nivel de liderazgo situacional, los individuos son maduros, saben cómo comportarse, cuál es su papel y qué se espera de ellos, porque su líder ha sabido explicarlo con claridad. Por este motivo, el líder es capaz de delegar responsabilidades en sus compañeros y respetar su modo de llevar a cabo las tareas que les encomiendan y las decisiones que toman.

Se concluye, que en alguna de las ocasiones se ha podido identificar este estilo de liderazgo, así como también se ha descubierto en los directores liderazgos autoritarios o simplemente no existe ningún nivel de liderazgo y solo se actúa en función a las circunstancias.

El líder que desea lograr cambios significativos en la organización debe recurrir a este estilo, no solo para promover el desarrollo de nuestro personal, sino para enriquecer las relaciones con el equipo de trabajo o bien resolver alguna

problemática con decisiones rápidas, y acciones enérgicas, restituyendo nuevamente un estilo más democrático o participativo, cuando las circunstancias lo permitan.

En resumen, este modelo o estilo de liderazgo muestra que, los estilos de liderazgo a utilizar dependen de múltiples factores. Si bien, el más importante de ellos será el grado de madurez del personal que forma un equipo, hay otros que afectarán a la forma en que se dirige a los liderados.

2.3.5. Teorías que sustentan el Clima Organizacional

La Gestalt y el clima organizacional

Esta escuela psicológica, centra su estudio en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, las personas comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Si se establece que el clima organizacional es un componente multidimensional que se descomponen en: estructura organizacional, procesos de comunicación, ejercicio de la autoridad y estilos de dirección, motivación y satisfacción, que conforman un ambiente con características propias y únicas en

cada organización, con influencia en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Los postulados de la Gestalt, surgen como un modelo explicativo en el campo de la percepción, entendida como el proceso activo-constructivo en el que el perceptor (sujeto), antes de procesar la nueva información y con los datos archivados en su conciencia, construye un esquema informativo anticipatorio, que le permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adecue o no a lo propuesto por el esquema, apoyándose en la existencia del aprendizaje.

Bajo este análisis esta escuela trata de explicar el proceso por el que construimos marcos de percepción de la realidad, en este caso se asume que toda persona interpreta la realidad y toma decisiones sobre ella en base a estas "formas" o "figuras" mentales que se va construyendo, sin darnos cuenta. La teoría de la Gestalt se centra en dar explicaciones acerca de nuestra manera de percibir las cosas y tomar decisiones a partir de las "formas" que creamos, ello conduce a establecer que las personas reaccionan a estímulos concretos, como puede ser la relación con el líder de forma positiva, acatando las decisiones o confrontándolas, aspectos que influyen en la forma o manera de tonar conciencia de la determinada realidad. En este contexto se da la relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional, que trata de ser explicado a través de la parte subjetiva del sujeto.

La Escuela Funcionalista y el Clima Organizacional

La escuela funcionalista, asume que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.

Con respecto al clima organizacional, esta escuela se focaliza en los aspectos de índole estructural dentro de las empresas u organizaciones, analizando básicamente conceptos ligados con la autoridad, determinación de reglas y normas, la burocratización, teniendo como columna vertebral la visualización de organización de manera conjunta y no separada. Esto quiere decir que no se puede dejar de lado al sujeto que está dentro de la organización.

No hay que dejar de lado el aporte importante de Weber quien desarrollo la explicación sobre la teoría de estructuras de autoridad, así como de las actividades de la organización con base en las relaciones de autoridad. Su mayor aporte fue de incidir en la tela de la burocracia, caracterizada por la división del

trabajo, definición clara de la autoridad, reglas y normas dentro de la organización.

Esta escuela pone énfasis en el concepto de hombre organizacional, es decir el concepto del hombre que desempeña tareas de manera simultaneas en diversas organizaciones y donde el ambiente juega un papel importante en la adecuación del sujeto a este.

El aporte de Chiavenato (2011) hace referencia respecto a esta escuela, que todas las personas que vivimos en una sociedad está conformada por organizaciones ya sea en nuestro hogar o trabajo y que cada persona representa un papel diferente y el hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ella, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva concilia e integra los conceptos del hombre económico y el hombre social. Este postulado se asocia al enfoque que desarrolla la escuela estructuralista que concibe a la organización no como entes aislados sino como parte fundamental de un sistema social en donde de manera permanente se mantienen relaciones continuas con el medio o entorno que los rodea.

2.3.6. El Liderazgo

Definición de liderazgo

Liderazgo proviene del inglés leader, cuyo significado es guía. Aplicado a la organización se concibe como un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. (Espinoza, 1999).

La Real Academia de la Lengua, define al liderazgo Cualidades de la personalidad que favorecen el control de exigencias de la situación en el que se encuentra; promete recompensas a los subordinados que aceptan sus opiniones y las siguen en práctica, mantiene su posición y guarda su distancia, se muestra indiferente y no quiere comprometerse en su trato con los subordinados (p.231)

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, Espinoza (1999), define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p.15)

Bajo las definiciones descritas, se puede asumir que el líder no es un sujeto superdotado o un ser sobrenatural, es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa. La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad para la resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente.

Vilar (2006, p. 26) define liderazgo como: El comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan cabo. Esto lo consiguen motivándolos a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles

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

Estilos de liderazgo

Dentro de la institución u organización es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores o será el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. Los estilos son diversos y complementarios, sin en la investigación se establecerá los estilos de liderazgo más conocidos y utilizados.

Cabe resaltar que cada estilo de liderazgo tiene consecuencias directas sobre muchos aspectos laborales y psicológicos de los trabajadores. Un tipo de liderazgo positivo es capaz de mejorar la productividad de los subordinados, además de aumentar su bienestar, su afiliación a la empresa y, cómo no, los beneficios empresariales. Sin embargo, un liderazgo negativo puede generar estrés o burnout en los subordinados, bajar su autoestima o desincentivar su productividad, lo que a la postre puede suponer pérdidas para la organización.

Liderazgo burocrático

Es un tipo de liderazgo que sigue reglas rigurosamente para asegurarse que todo lo que se haga sea preciso. Es indicado para trabajar cuando existen riesgos de seguridad o cuando están en juego sumas de dinero bastante grandes.

Liderazgo autocrático

Se considera una forma de liderazgo extremo, y se expresa cuando una persona tiene el control absoluto sobre su equipo de trabajadores. Los colaboradores del equipo de trabajo tienen una diminuta oportunidad de dar ideas, si bien estas sean para beneficio mutuo. Suelen haber resentimientos por el trato y a menudo la empresa tiene altos índices de ausentismo y rotación de los trabajadores.

Liderazgo carismático

Los líderes carismáticos son aquellos que inspiran entusiasmo y energía al conducir sus equipos al logro de actividades, aunque no les gusta mucho delegar ya que creen más en ellos mismos que en sus equipos, lo que genera problemas, además la empresa entera podría colapsar si el líder abandona la empresa.

Liderazgo participativo

El líder participativo, permite la intervención de otros individuos del equipo en el proceso de toma de decisiones. Esto incrementa la satisfacción en el trabajo y ayuda a desarrollar cualidades en el tiempo. Gracias a esta participación, el equipo se siente motivado para trabajar con más eficacia, mucha más allá que por un premio económico. Este estilo de liderazgo es apropiado cuando el trabajo en equipo es esencial y la calidad es mucho más relevante que la velocidad.

Liderazgo 'Laissez-faire'

Expresión francesa cuyo significado es “dejar hacer, dejar pasar” y se utiliza para describir líderes que “dejan” trabajar por cuenta propia a cada uno de los

colaboradores de su equipo y es bastante efectivo si los dirigentes monitorean los logros. Para que este tipo de liderazgo los miembros deben tener experiencia e iniciativa. Se les facilita la información y herramientas para la realización eficaz de sus labores.

Liderazgo orientado al equipo

En este caso los líderes están orientados al personal que integra el equipo de trabajo, busca organizar, desarrollar el mismo a fin de lograr un conjunto altamente eficiente, además hace de soporte de cada uno de los miembros del equipo en busca del desenvolvimiento exitoso, es un estilo participativo donde se fomenta la colaboración creativa.

Liderazgo natural

Es el tipo de líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando una persona lidera por satisfacer las necesidades de un equipo, algunos lo llaman liderazgo servil. Es participativo pues todo el equipo de trabajo interviene en el proceso de toma de decisiones.

Liderazgo orientado a la tarea

El líder orientado a la “tarea”, se enfoca solo en que los objetivos se cumplan y pueden llegar a ser un poco autocráticos. Este líder suele dar órdenes, estructuran, organizan, planifican y controlan sin pensar en el bienestar de sus equipos.

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se establece con la idea de que los miembros del equipo de trabajo acuerdan obedecer y realizar las labores que les delegan su líder a cambio de un pago. No obstante, este líder se siente con el derecho de castigar a quien considere que los no está como él lo desea.

Liderazgo transformacional

Considerado como el mejor de los liderazgos, el líder transformacional inspira a sus subalternos permanente y le transmite su entusiasmo. A su vez estos necesitan sentir el apoyo en una especie de retro alimentación emocional, por lo que tiene gran efectividad.

Liderazgo empresarial

Es aquel tipo de liderazgo ejercido por la persona a cargo en el ámbito empresarial, que posee la cualidad de comunicarse exitosamente con los empleados al momento de hacer sugerencias o recomendaciones, en función del logro de las actividades propuestas, formando además un vínculo con los trabajadores y los objetivos a conseguir en la empresa. Es reconocido por los trabajadores como un líder y su principal función es ocuparse del perfecto funcionamiento y desarrollo de todas las áreas para obtener el éxito empresarial.

Liderazgo paternalista

Se caracteriza por la responsabilidad de velar por el bienestar de su equipo, además de orientarlos en el cumplimiento y desenvolvimiento adecuado de sus labores, esto con la finalidad de generar excelentes resultados en cuanto al

trabajo y rendimiento se refiere, para esto el líder debe utilizar el entendimiento, el carisma, además de los incentivos, con los trabajadores.

Esta forma de liderar ofrece recompensas a los trabajadores que realizan sus labores de forma exitosa y eficiente. Se denomina liderazgo paternalista, ya que al igual que un padre en el hogar, se asume el rol en la empresa con sus subordinados.

Liderazgo directivo y calidad educativa

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora. En este contexto, la eficacia y la eficiencia son sus dos pilares básicos. No se puede negar que la eficiencia y la eficacia de una institución educativa, descansa en la forma como se dirige la organización y donde el tipo de liderazgo apuntala o atenúa la imagen de la calidad de la educación que reciben los educandos.

Bajo el enfoque de los autores, se puede clarificar que el director líder es el que desarrolla la función de gestor eficiente (liderazgo profesional), identificable con la posición formal ocupada por su persona, y en cuanto al ámbito ético, en la expresión tangible de un centro dinámico y comunitario (liderazgo emocional) de ámbito socio educativo (liderazgo pedagógico). El liderazgo directivo, debe verse entonces bajo esta triple valoración, asumiendo sus responsabilidades en procura de la mejora de la calidad educativa con visión de futuro y ejerciendo un accionar humanista.

Al respecto, Thieme, (2005) expresa que este liderazgo:

Es visto como el desarrollo personal y profesional de un director, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. Las competencias involucradas se demuestran principalmente en la capacidad del director de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento (p. 25).

Alvarado (2009) manifiesta que el director “para lograr resultados favorables y trascendentes, en la conducción de su personal podría asumir la puesta en marcha de estrategias de acción frente a sus subalternos, como potenciar, motivar, capacitar o despedir”, esta debe estar orientada a potenciar las cualidades, motivar al educador que puede pero no desea realizar su trabajo, capacitar al profesor que no puede pero quiere superarse y reubicar o despedir al docente que ni puede ni desea cumplir con sus funciones.

Gimeno (1995) al respecto dice:

La dirección escolar constituye una dimensión de la educación institucional cuya práctica pone de manifiesto el cruce de intenciones reguladoras y del ejercicio del control por parte de la Administración Educativa, las necesidades se nítidas por los profesores de enfrentar su propio desarrollo profesional en el ámbito más inmediato de su desempeño y las legítimas demandas de los ciudadanos de tener un interlocutor próximo que les dé razón y garantía de la calidad de la prestación colectiva de ese servicio educativo (p.15).

No está demás incidir que la escuela se enfrenta hoy a múltiples cambios y por ende debe responder a todos estos retos entendiendo que la dirección de la institución es una tarea compleja como compleja es la organización escolar y los procesos de enseñanza y aprendizaje, por ende, el clima escolar, es un factor importante en la marcha institucional, y de hecho requiere de un liderazgo que permita amplia participación de todos los actores involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

2.3.7. El Clima Organizacional

Definición de Clima Organizacional

Hay que destacar que en la actualidad se vive una gran competencia entre las organizaciones y se habla de aspectos como productividad, calidad y eficiencia, de éxito organizacional, sin embargo, es indispensable considerar los factores que determinan el rendimiento de las personas de la organización en el logro de los objetivos y metas propuestas.

La teoría de Desarrollo Organizacional, aborda el estudio del clima organizacional, término introducido por primera vez en psicología industrial u organizacional en 1960 por Gellerman. En torno a ello, Brunet (1999) señala que para obtener un mejor clima organizacional es conveniente involucrar al actor humano, (directivos y subordinados) y los aspectos físicos, es decir toma en cuenta el recurso humano, el ambiente físico y el ambiente social, como factores importantes dentro de la organización.

El tema del clima organizacional involucra tanto a las ciencias sociales y las ciencias que estudian el comportamiento humano.

Al respecto Taigiuri (1968), asume que clima organizacional es:

Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador (p.44).

En la obra de Chiang (2010), lo conjetura como: Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima con un concepto ecológico (p.45).

Enfoques del clima organizacional

Recurriendo a Rodríguez (2004), refiere los diferentes enfoques catalogando desde tres perspectivas de clima organizacional:

- Perspectiva objetiva o realista: El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.

- Perspectiva fenomenológica o subjetiva: Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización.
- Perspectiva interaccionista: vinculada a las relaciones interpersonales e inter-ambientales, por lo que se considera que el clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos (p.56).

Características del Clima Organizacional.

Para Alcocer (2003) el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características, en tal sentido, es posible asumir que el clima organizacional, como menciona Alcocer (2003), posee las siguientes características:

El clima se circunscribe al ambiente laboral. Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental, el clima repercute en el comportamiento laboral.

Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las organizaciones, así como a nivel intra-organizacional.

Elementos del clima organizacional

Si bien las características expuestas tipifican el clima en una organización, son los elementos quienes cumplen un rol importante, en este proceso interactivo, como se detallará a continuación.

Al respecto, Litwin y Stinger (1998) indican nueve elementos vinculados al clima en la organización:

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

- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
- Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que las organizaciones tienen sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, de los diferentes niveles jerárquicos interactuantes, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se presenten.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización. Litwin y Stinger (Litwin, 1978), (1998).

Dimensiones del clima organizacional

Históricamente, Campbell (1970) y otros propusieron cuatro dimensiones importantes, como la autonomía individual, que está referido al grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, entre ellas se destaca: las recompensas, las consideraciones, el apoyo y la contención. Otros investigadores como Ostroff (1993), incorpora 10 dimensiones principales del clima organizacional, como: liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback,

desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo.

Relación entre liderazgo y clima organizacional

Recurriendo a Chiang (2010), manifiesta que, en el campo de la investigación, el clima organizacional y el liderazgo están implícitamente entrelazados. Al respecto refiere lo siguiente:

Que la relación conceptual ha sido reconocida por investigadores quienes han resaltado el papel del liderazgo en la determinación del clima. Los investigadores de liderazgo también han reconocido el clima como un importante factor situacional en los procesos de liderazgo. Sin embargo, a pesar del reconocimiento de esta relación conceptual, ha sido escasa la atención dedicada a la investigación sobre esta relación (p. 66)

Citando a Umaña (2007), señala que funcionalmente “es posible relacionar estas variables estableciendo una serie de aspectos vinculantes, relacionándolo al marco educativo”. (p.4). Uno de ellos, según Umaña (2007), es: El impacto del entorno, donde se vislumbra la relación que existe entre las autoridades superiores de la organización y líderes de la unidad. Un segundo aspecto en considerar en este rubro es la “química” que se da entre el director y sus pares (otros directores de dependencia de rango similar). Un tercer aspecto fundamental es determinar la satisfacción que se percibe, de parte del personal, respecto de los servicios que prestan de las oficinas de la gestión del personal. (p.4).

Esto quiere decir que para ser líder y tener un buen clima organizacional se basa en diversos aspectos tanto en el carácter de las personas como en la infraestructura de la organización.

2.4. Definición de Términos Básicos

Liderazgo: Chiavenato, (1992), lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Estilo de liderazgo: Gardner (1991), Umaña (2007), "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores"

Clima organizacional: Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

2.5. Hipótesis de investigación

Existe una correlación significativa entre el liderazgo del director y el clima organizacional en la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca en el 2018.

2.6. Identificación de variables, dimensiones e indicadores

Tabla 1
Identificación de variables

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional
Estilo de liderazgo	Es el conjunto de relaciones intrapersonales y relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa que intervienen favorable o desfavorablemente en el desarrollo de la actividad educativa	El estilo de liderazgo directivo será evaluado a través de los estilos de liderazgos como: estilo de liderazgo autocrático, democrático liberal, directivo, transformacional.
Clima organizacional	Forma de ejercer una responsabilidad con un estilo gerencial que canaliza adecuadamente la inteligencia emocional para el buen desarrollo de la actividad educativa	El clima organizacional será evaluado a través de tres dimensiones: grado de identificación institucional, grado de integración institucional, nivel de motivación institucional.

CAPÍTULO 3

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3. Unidad y análisis, tipo, nivel, diseño y temporalidad de la investigación

3.1. Unidad de análisis

Para los fines de la investigación, se consideró como unidad de análisis a la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca; y como unidad de observación a cada docente y cada administrativo, que hicieron un total de 35 personas.

3.2. Tipo de investigación

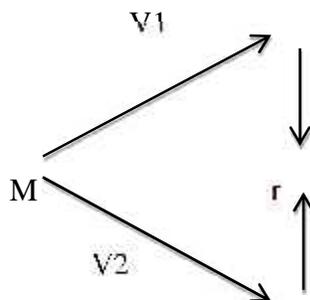
El tipo de investigación es básica, porque se busca medir las variables de estudio, para determinar las características en los términos que la investigación requiere. Su alcance es descriptivo correlacional, porque es del interés del investigador determinar del grado de correlación que hay entre las dos variables además no es experimental, porque la relación de los datos se realiza en un solo momento y en un tiempo único.

3.3. Nivel

De acuerdo con su nivel, la investigación es descriptiva

3.4. Diseño

El diseño fue no experimental, la relación entre las variables: liderazgo y clima organizacional fueron observados, sin haber establecido ni condiciones de control, ni estímulos a la población estudiada. El diseño tuvo la forma siguiente:



Dónde:

M: Plana docente y administrativa de la Institución Educativa “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca.

V1: Variable 1 (Liderazgo).

V2: Variable 2 (Clima organizacional).

r: relación

3.5. Temporalidad de la investigación

La investigación se realizó entre los meses de mayo y junio del año 2018

3.6. Grupo de estudio

Está conformado por el director, personal docente y administrativo de la Institución Educativa “Del Pacífico College,” de la ciudad de Cajamarca.

01 director de la institución educativa

25 docentes

09 personal administrativo

3.7. Operacionalización de variables

Tabla 2

Matriz operacional de variables e indicadores

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
VI Liderazgo	Cualidades de la personalidad que favorecen el control de exigencias de la situación en el que se encuentra. (La Real Academia de la Lengua, p. 231)	Liderazgo Burocrático	Sigue las reglas rigurosamente	Encuesta, ficha, test
		Liderazgo Autocrático	Toma decisiones individuales Ejerce excesivo control Dirige verticalmente	
		Liderazgo Carismático	Inspira entusiasmo Delega funciones	
		Liderazgo Participativo	Permite la cooperación e intervención de todo el equipo en la toma de decisiones Motiva a sus subordinados	
		Liderazgo transaccional	Orienta al equipo en base a sanciones Se orienta en base a objetivos Ejerce sanciones y recompensas	
		Liderazgo transformacional	Centra su labor en la creación de equipos de trabajo Motiva permanente a sus subordinados Establece metas Exige rendimientos mayores a sus subordinados	
		Liderazgo directivo	Apunta a mejorar la calidad educativa Capacita a su personal Se guía por la visión institucional	

			Transmite seguridad Delega funciones	
VD Clima Organizacional	Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. (Taigiuri, p. 44)	Identidad institucional	Conoce la misión y visión de la institución Conoce los objetivos de la institución Cumple las normas de la institución	Encuesta, ficha, test
		Integración institucional	Es asertivo, comunicativo y empático Trabaja en equipo Motiva el trabajo en equipo	
		Motivación institucional	Compensación Reconocimiento Satisfacción laboral	

3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.8.1. Técnicas

La investigación para la recolección de datos ha de recurrir a:

- **Encuesta:** es una operación que se usa en la investigación para recolectar, procesar y analizar la información sobre el objeto de estudio. Es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas. En tal sentido se aplicó una encuesta al personal administrativo y docente conformado por 35 personas entre varones y mujeres de la I.E. Del Pacifico College con el propósito de recolectar información acerca del tipo de liderazgo por parte del Director de dicha I.E.
- **Test:** técnica derivada de la entrevista y la encuesta tiene como objeto lograr información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, aptitudes, rendimiento, memoria, manipulación, etc.). A través de preguntas, actividades, manipulaciones, etc., que son observadas y evaluadas por el investigador.

3.8.2. Instrumentos.

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir.

Tejada (1995) Citado por Pino (2007), en el trabajo de Mego (2018) expresa la validez como: “El grado de precisión con que el test es utilizado y mide realmente lo que está destinado a medir. Es decir, la validez se considera como un conjunto específico en el sentido que se refiere a un propósito especial y a un determinado grupo de sujetos”.

El instrumento utilizado para la investigación es una encuesta para ambas variables, sobre estilos de liderazgo y clima organizacional; para su validación se utilizó como técnica el juicio de expertos, consultándose a dos expertos sobre las áreas de gestión de la educación y psicopedagogía, que según los criterios de la ficha de evaluación conformada por diez criterios los expertos no ha realizado ninguna observación dando la conformidad sobre su validez y confiabilidad de dicho instrumento; esto se contrasta con la experiencia y trayectoria profesional de los expertos.

3.9. Técnica para el Procesamiento y análisis de los datos

Para el procesamiento de los datos se utilizará el programa estadístico SPSS en su versión 21, para determinar el nivel de correlación mediante el análisis la prueba del coeficiente de correlación de Pearson.

CAPITULO 4

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados de la variable Liderazgo

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos al aplicar la encuesta sobre la variable Liderazgo. Se encuestó a 35 trabajadores de la Institución Educativa, entre ellos se al Director de la Institución Educativa, a 25 docentes conformada por 11 docentes femeninas y 14 docentes masculinos y 09 administrativos.

Esta población encuestada respondió 15 ítems que corresponden a la variable de liderazgo, en cinco categorías nominales.

Tabla 3
Categorías de la encuesta de la variable Liderazgo

Categorías	Valoración
Muy en desacuerdo	1
Algo en desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Algo de acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

En la tabla N° 1 se describen las categorías según los criterios que establece la escala de Likert, donde se puede ver los niveles de frecuencia que van desde en estar muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo, dándole un peso a cada categoría desde 1 hasta 5, en función a los cuáles se ha realizado el tratamiento estadístico, de esta manera han respondido las 35 personas encuestadas de la Institución Educativa, las cuales se pueden observar en la siguiente tabla N° 2.

Tabla 4:
 Datos de la encuesta de la variable Liderazgo

N° Encuestado	Condición de trabajo	Función laboral	Sexo	Edad	Nivel de estudios	Sigue las reglas o normativa rigurosamente para liderar la Institución Educativa	Evita tomar decisiones de manera individual	Dirige de manera vertical la Institución Educativa	Ejerce un excesivo control en la administración de la Institución Educativa	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él	Aplica sanciones y recompensas para el logros de la Institución Educativa	Centra su labor en la creación de equipos de trabajo para el trabajo en la Institución Educativa	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo siempre se logren las metas establecidas.	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él, porque motiva permanentemente a sus subordinados	Se establece metas para dirigir la Institución Educativa	Evita involucrarse en nuestro trabajo	Exige rendimientos mayor a sus subordinados para el logro de las metas en la Institución Educativa	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos
1	Contrato	Director	M	45	S	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
2	Contrato	Docente	M	48	S	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
3	Contrato	Docente	M	40	S	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	3
4	Contrato	Docente	M	33	S	1	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
5	Contrato	Docente	M	49	S	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2
6	Contrato	Docente	M	40	S	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4
7	Contrato	Docente	M	33	S	1	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	2	2	4	3
8	Contrato	Docente	M	42	S	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	Contrato	Docente	M	41	S	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4
10	Contrato	Docente	M	38	S	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
11	Contrato	Docente	M	48	S	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
12	Contrato	Docente	M	44	S	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
13	Contrato	Docente	M	34	S	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4
14	Contrato	Docente	M	30	S	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3

15	Contrato	Docente	M	35	S	3	3	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
16	Contrato	Docente	F	45	S	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
17	Contrato	Docente	F	40	S	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	Contrato	Docente	F	36	S	4	4	5	4	5	5	5	3	4	2	5	5	5	5	4
19	Contrato	Docente	F	39	S	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4
20	Contrato	Docente	F	33	S	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5
21	Contrato	Docente	F	45	S	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
22	Contrato	Docente	F	40	S	2	5	4	4	4	5	4	3	5	3	5	5	4	5	3
23	Contrato	Docente	F	30	S	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5
24	Contrato	Docente	F	45	S	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
25	Contrato	Docente	F	60	S	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
26	Contrato	Docente	F	41	S	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	Contrato	Personal Adm	M	39	T	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
28	Contrato	Personal Adm	M	47	T	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4
29	Contrato	Personal Adm	M	30	T	2	5	3	3	2	3	3	1	5	3	3	3	4	4	4
30	Contrato	Personal Adm	M	32	T	2	3	3	4	1	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3
31	Contrato	Personal Adm	F	37	T	4	2	5	4	5	5	3	5	4	4	3	5	5	5	3
32	Contrato	Personal Adm	F	40	T	5	5	5	2	4	4	5	5	4	2	5	4	5	5	3
33	Contrato	Personal Adm	F	35	T	2	3	4	4	5	4	5	4	3	4	5	3	3	3	5
34	Contrato	Personal Adm	F	33	T	5	4	4	5	2	3	5	4	3	4	5	4	5	4	3
35	Contrato	Personal Adm	F	42	T	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4

4.2. Análisis de los resultados de la variable Liderazgo

Tabla 5:
Resultados de la variable Liderazgo

Categorías			N° DE ITEM															Total
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Muy en desacuerdo	1	MEDA	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
Algo en desacuerdo	2	AEDA	4	1	0	1	2	0	1	0	0	2	0	1	2	0	1	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	3	7	3	6	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	9	74
Algo de acuerdo	4	ADA	11	10	9	17	13	16	13	16	13	18	10	12	16	12	14	200
Muy de acuerdo	5	MDA	15	17	23	11	14	15	17	13	17	11	20	17	13	18	11	232
Total			35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	525

Fuente: Encuesta Aplicada Sobre Liderazgo

Según los resultados obtenidos de manera general sobre la variable liderazgo se puede mencionar que en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), en los quince ítems los 35 encuestados obtienen 4 puntos que equivalen al 0.4% del total; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), en los quince ítems los 35 encuestados obtienen 15 puntos que equivalen al 2.85% del total; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDA/EDA) en los quince ítems los 35 encuestados obtienen 74 puntos que equivalen al 14.0% del total; en la categoría algo de acuerdo (ADA) en los quince ítems los 35 encuestados obtienen 200 puntos que equivalen al 38.0% del total; y en la categoría muy de acuerdo en los quince ítems los 35 encuestados obtienen 232 puntos que equivalen al 44.0% del total.

4.3. Presentación de resultados de la variable Clima organizacional

En la siguiente tabla podemos observar los resultados obtenidos al aplicar la encuesta sobre la variable Clima Organizacional; en la cual se encuestaron a 35 trabajadores de la Institución Educativa, entre ellos al Director de la Institución Educativa, a 25 docentes conformada por 11 docentes femeninas y 14 docentes masculinos. En el personal

administrativo se tiene a 9 trabajadores, de los cuales 4 son del sexo masculino y 5 del sexo femenino.

Tabla 6:
Categorías de la Encuesta de la variable Clima organizacional

Categorías	Valoración
Muy en desacuerdo	1
Algo en desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Algo de acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Fuente: La Encuesta

En la tabla N° 1 se describen las categorías según los criterios que establece la escala de Likert, donde se puede ver los niveles de frecuencia que van desde en estar en muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo, dándole un peso a cada categoría desde 1 hasta 5, en función a los cuáles se ha realizado el tratamiento estadístico, de esta manera han respondido las 35 personas encuestadas de la Institución Educativa, las cuales se pueden observar en la siguiente tabla, y que se pueden observar en la tabla N° 7

Tabla 7:
 Datos de la encuesta de la variable Clima organizacional

N° encuestado	Condición de trabajo	Función laboral	Sexo	Edad	Nivel de estudio	Hay trabajo en equipo, compañerismo y disposición entre compañeros para lograr la visión y la misión de la Institución Educativa	Existe reconocimiento y valoración del trabajo en función a los objetivos de la Institución Educativa	Se cumple las normas en la institución Educativa	Existe formación de grupos que provocan una mala comunicación y convivencia.	Existe una mayor y mejor relación entre administrativos y personal	Existe asertividad, comunicación y empatía en la Institución Educativa	Existe un poco de descortesía y presión por parte de los directivos	Hay una planeación estructurada sobre todas las actividades o metas por cumplir	Se tiene una buena organización, disciplina y comunicación para fortalecer el clima organizacional	Hay una buena motivación para fortalecer el clima organizacional	Existe un sistema de compensación por las acciones buenas que se realizan en la Institución Educativa.	Existen satisfacción laboral dentro de la Institución Educativa para fortalecer el clima organizacional	Hay tendencia para abrirse a cambios internos para fortalecer el clima organizacional	Se desarrollan estrategias de socialización para fortalecer el clima organizacional	Promueve un trabajo en equipo en la Institución Educativa para fortalecer el clima organizacional
1	Contrato	Director	M	45	S	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
2	Contrato	Docente	M	48	S	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5
3	Contrato	Docente	M	40	S	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4
4	Contrato	Docente	M	33	S	2	1	3	5	3	5	5	3	5	3	5	5	4	4	3
5	Contrato	Docente	M	49	S	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
6	Contrato	Docente	M	40	S	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3
7	Contrato	Docente	M	33	S	1	3	1	1	4	4	5	2	4	4	4	5	2	3	4
8	Contrato	Docente	M	42	S	2	4	4	1	3	3	2	4	4	4	3	2	3	3	4
9	Contrato	Docente	M	41	S	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
10	Contrato	Docente	M	38	S	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
11	Contrato	Docente	M	48	S	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
12	Contrato	Docente	M	44	S	3	3	5	3	4	3	5	4	3	3	5	2	2	2	3

13	Contrato	Docente	M	34	S	3	3	2	1	4	5	5	4	5	3	5	3	4	3	4
14	Contrato	Docente	M	30	S	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
15	Contrato	Docente	M	35	S	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3
16	Contrato	Docente	F	45	S	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	3	4	4	3
17	Contrato	Docente	F	40	S	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	Contrato	Docente	F	36	S	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	3	3	2
19	Contrato	Docente	F	39	S	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5
20	Contrato	Docente	F	33	S	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	4	5	3	4	2
21	Contrato	Docente	F	45	S	4	2	1	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3
22	Contrato	Docente	F	40	S	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5
23	Contrato	Docente	F	30	S	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	5
24	Contrato	Docente	F	45	S	1	1	1	2	2	3	3	2	4	4	2	3	2	3	5
25	Contrato	Docente	F	60	S	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3
26	Contrato	Docente	F	41	S	1	3	1	4	5	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3
27	Contrato	Personal Adm	M	39	T	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
28	Contrato	Personal Adm	M	47	T	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
29	Contrato	Personal Adm	M	30	T	2	4	3	4	2	4	3	2	5	4	3	3	5	4	5
30	Contrato	Personal Adm	M	32	T	3	3	4	4	2	4	3	3	5	4	4	3	5	3	4
31	Contrato	Personal Adm	F	37	T	4	3	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	3
32	Contrato	Personal Adm	F	40	T	5	3	5	3	4	5	5	5	3	2	4	4	3	5	5
33	Contrato	Personal Adm	F	35	T	2	4	4	3	5	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5
34	Contrato	Personal Adm	F	33	T	3	4	3	5	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
35	Contrato	Personal Adm	F	42	T	4	4	5	3	3	5	4	3	4	5	3	5	4	3	3

Fuente: Encuesta Aplicada

4.4. Análisis de los resultados de la variable Clima Organizacional

Tabla 8:
Resultados de la variable Clima organizacional

Categorías			N° DE ÍTEM															Total
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Muy en desacuerdo	1	MEDA	3	2	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Algo en desacuerdo	2	AEDA	6	2	3	2	3	3	1	3	5	1	3	4	5	2	2	45
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	5	8	3	7	6	4	6	6	4	8	4	8	10	9	10	98
Algo de acuerdo	4	ADA	11	12	9	15	12	7	8	14	8	13	13	9	12	17	11	171
Muy de acuerdo	5	MDA	10	11	16	8	14	21	20	12	18	13	15	14	8	7	12	199
Total			35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	525

Fuente: Encuesta Aplicada Sobre Clima Organizacional

Según los resultados obtenidos de manera general sobre la variable Clima Organizacional podemos decir que en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), en los quince ítems los 35 encuestados obtienen 12 puntos que equivalen al 2.3.% del total; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), en los quince ítems los 35 encuestados obtienen 45 puntos que equivalen al 8.6% del total; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDA/EDA) en los quince ítems los 35 encuestados obtienen 98 puntos que equivalen al 19.0% del total; en la categoría algo de acuerdo (ADA) en los quince ítems los 35 encuestados obtienen 171 puntos que equivalen al 33.0% del total; y en la categoría muy de acuerdo (MDA) en los quince ítems los 35 encuestados obtienen 199 puntos que equivalen al 38.0% del total.

4.5. Análisis de los resultados comparativos de las variables por Item

4.5.1. Resultados comparativos del Item 1

Tabla 9:
Resultados comparativos del Item 1

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	2	5.7	3	8.6
Algo en desacuerdo	2	AEDA	4	11.4	6	17.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	3	8.6	5	14.3
Algo de acuerdo	4	ADA	11	31.4	11	31.4
Muy de acuerdo	5	MDA	15	42.9	10	28.6
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 1 de la variable Liderazgo (sigue las reglas o normativa rigurosamente para liderar la Institución Educativa) y Clima Organizacional (hay trabajo en equipo, compañerismo y disposición entre compañeros para lograr la visión y la misión de la Institución Educativa); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 2 encuestados que equivalen a (5.7%) y 3 encuestados que equivalen a (8.6%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 4 encuestados que equivalen a (11.4%) y 6 encuestados que equivalen a (17.1%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 encuestados que equivalen a (8.6%) y 5 encuestados que equivalen a (14.3%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 11 encuestados que equivalen a (31.4%) y 11 encuestados que equivalen a (31.4%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 15 encuestados que equivalen a (42.9%) y 10 encuestados que equivalen a (28.6%); esto implica que según los porcentajes de las respuesta en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 1. (Ver anexos)

4.5.2. Resultados comparativos del Item 2

Tabla 10:
Resultados comparativos del Item 2

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	0	0.0	2	5.7
Algo en desacuerdo	2	AEDA	1	2.9	2	5.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	7	20.0	8	22.9
Algo de acuerdo	4	ADA	10	28.6	12	34.3
Muy de acuerdo	5	MDA	17	48.6	11	31.4
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 2 de la variable Liderazgo (Evita tomar decisiones de manera individual) y Clima Organizacional (Existe reconocimiento y valoración del trabajo en función a los objetivos de la Institución Educativa); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 2 encuestados que equivalen a (5.7%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 1 encuestados que equivalen a (2.9%) y 2 encuestados que equivalen a (5.7%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 7 encuestados que equivalen a (20.0%) y 8 encuestados que equivalen a (22.9%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 10 encuestados que equivalen a (28.6%) y 12 encuestados que equivalen a (34.3%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 17 encuestados que equivalen a (48.6%) y 11 encuestados que equivalen a (31.4%); esto implica que según los porcentajes de las respuesta en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 2. (Ver Anexo)

4.5.3. Resultados comparativos del Item 3

Tabla 11:
Resultados comparativos del Item 3

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	0	0.0	4	11.4
Algo en desacuerdo	2	AEDA	0	0.0	3	8.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	3	8.6	3	8.6
Algo de acuerdo	4	ADA	9	25.7	9	25.7
Muy de acuerdo	5	MDA	23	65.7	16	45.7
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 3 de la variable Liderazgo (Dirige de manera vertical la Institución Educativa) y Clima Organizacional (Se cumple las normas en la institución Educativa para fortalecer el clima organizacional); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 4 encuestados que equivalen a (11.4%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 3 encuestados que equivalen a (8.6%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 encuestados que equivalen a (3.0%) y 3 encuestados que equivalen a (8.6%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 9 encuestados que equivalen a (25.7%) y 9 encuestados que equivalen a (25.7%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 23 encuestados que equivalen a (65.7%) y 16 encuestados que equivalen a (45.7%); esto implica que según los porcentajes de las respuesta en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 3. (Ver Anexo)

4.5.4. Resultados comparativos del Item 4

Tabla 12:
Resultados comparativos del Item 4

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	0	0.0	3	8.6
Algo en desacuerdo	2	AEDA	1	2.9	2	5.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	6	17.1	7	20.0
Algo de acuerdo	4	ADA	17	48.6	15	42.9
Muy de acuerdo	5	MDA	11	31.4	8	22.9
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 4 de la variable Liderazgo (Ejerce un excesivo control en la administración de la Institución Educativa) y Clima Organizacional (Existe formación de grupos que provocan una mala comunicación y convivencia.); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 3 encuestados que equivalen a (8.6%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 1 encuestados que equivalen a (2.9%) y 2 encuestados que equivalen a (5.7%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 6 encuestados que equivalen a (17.1%) y 7 encuestados que equivalen a (20.0%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 17 encuestados que equivalen a (48.6%) y 15 encuestados que equivalen a (42.9%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 11 encuestados que equivalen a (31.4%) y 8 encuestados que equivalen a (22.9%); esto implica que según los porcentajes de las respuesta en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 4.m (Ver Anexo)

4.5.5. Resultados comparativos del Item 5

Tabla 13:
Resultados comparativos del Item 5

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	1	2.9	0	0.0
Algo en desacuerdo	2	AEDA	2	5.7	3	8.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	5	14.3	6	17.1
Algo de acuerdo	4	ADA	13	37.1	12	34.3
Muy de acuerdo	5	MDA	14	40.0	14	40.0
Total			35	100.0	35	100.0

Según

los

resultados obtenidos en el análisis del Item N° 5 de la variable Liderazgo (Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo) y Clima Organizacional (Existe una mayor y mejor relación entre administrativos y personal); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 1 encuestados que equivalen a (2.9%) y 0 encuestados que equivalen a (0.0%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 2 encuestados que equivalen a (5.7%) y 3 encuestados que equivalen a (8.7%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 5 encuestados que equivalen a (14.3%) y 6 encuestados que equivalen a (17.1%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 13 encuestados que equivalen a (31.7%) y 12 encuestados que equivalen a (34.3%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 14 encuestados que equivalen a (40.0%) y 14 encuestados que equivalen a (40.0%); esto implica que según los porcentajes de las respuesta en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 5. (Ver Anexo)

4.5.6. Resultados comparativos del Item 6

Tabla 14:
Resultados comparativos del Item 6

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	0	0.0	0	0.0
Algo en desacuerdo	2	AEDA	0	0.0	3	8.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	4	11.4	4	11.4
Algo de acuerdo	4	ADA	16	45.7	7	20.0
Muy de acuerdo	5	MDA	15	42.9	21	60.0
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 6 de la variable Liderazgo (Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo) y Clima Organizacional (Existe asertividad, comunicación y empatía en la Institución Educativa); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 0 encuestados que equivalen a (0.0%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 3 encuestados que equivalen a (8.6%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 encuestados que equivalen a (11.4%) y 4 encuestados que equivalen a (11.4%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 16 encuestados que equivalen a (45.7%) y 7 encuestados que equivalen a (20.0%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 15 encuestados que equivalen a (42.9%) y 21 encuestados que equivalen a (60.0%); esto implica que según los porcentajes de las respuestas en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 6. (Ver Anexo)

4.5.7. Resultados comparativos del Item 7

Tabla 15:
Resultados comparativos del Item 7

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	0	0.0	0	0.0
Algo en desacuerdo	2	AEDA	1	2.9	1	2.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	4	11.4	6	17.1
Algo de acuerdo	4	ADA	13	37.1	8	22.9
Muy de acuerdo	5	MDA	17	48.6	20	57.1
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 7 de la variable Liderazgo (Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él) y Clima Organizacional (Existe un poco de descortesía y presión por parte de los directivos); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 0 encuestados que equivalen a (0.0%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 1 encuestados que equivalen a (2.9%) y 1 encuestados que equivalen a (2.9%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 encuestados que equivalen a (11.4%) y 6 encuestados que equivalen a (17.1%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 13 encuestados que equivalen a (37.1%) y 8 encuestados que equivalen a (22.9%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 17 encuestados que equivalen a (48.6%) y 20 encuestados que equivalen a (57.1%); esto implica que según los porcentajes de las respuesta en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 7. (Ver Anexo)

4.5.8. Resultados comparativos del Item 8.

Tabla 16:
Resultados comparativos del Item 8

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	1	2.9	0	0.0
Algo en desacuerdo	2	AEDA	0	0.0	3	8.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	5	14.3	6	17.1
Algo de acuerdo	4	ADA	16	45.7	14	40.0
Muy de acuerdo	5	MDA	13	37.1	12	34.3
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 8 de la variable Liderazgo (Aplica sanciones y recompensas para el logros de la Institución Educativa) y Clima Organizacional (Hay una planeación estructurada sobre todas las actividades o metas por cumplir); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 1 encuestados que equivalen a (2.9%) y 0 encuestados que equivalen a (0.0%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 3 encuestados que equivalen a (8.6%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 5 encuestados que equivalen a (14.3%) y 6 encuestados que equivalen a (17.1%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 16 encuestados que equivalen a (45.7%) y 14 encuestados que equivalen a (40.0%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 13 encuestados que equivalen a (37.1%) y 12 encuestados que equivalen a (34.3%); esto implica que según los porcentajes de las respuesta en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 8. (Ver Anexo)

4.5.9. Resultados comparativos del Item 9

Tabla 17:
Resultados comparativos del Item 9

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	0	0.0	0	0.0
Algo en desacuerdo	2	AEDA	0	0.0	5	14.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	5	14.3	4	11.4
Algo de acuerdo	4	ADA	13	37.1	8	22.9
Muy de acuerdo	5	MDA	17	48.6	18	51.4
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 9 de la variable Liderazgo (Centra su labor en la creación de equipos de trabajo para el trabajo en la Institución Educativa) y Clima Organizacional (Se tiene una buena organización, disciplina y comunicación para fortalecer el clima organizacional); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 0 encuestados que equivalen a (0.0%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 5 encuestados que equivalen a (14.3%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 5 encuestados que equivalen a (14.3%) y 4 encuestados que equivalen a (11.4%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 13 encuestados que equivalen a (37.1%) y 8 encuestados que equivalen a (22.9%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 17 encuestados que equivalen a (48.6%) y 18 encuestados que equivalen a (51.4%); esto implica que según los porcentajes de las respuesta en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se pude contrastar verificando la figura N° 9. (Ver Anexo)

4.5.10. Resultados comparativos del Item 10.

Tabla 18:
Resultados comparativos del Item 10

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	0	0.0	0	0.0
Algo en desacuerdo	2	AEDA	2	5.7	1	2.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	4	11.4	8	22.9
Algo de acuerdo	4	ADA	18	51.4	13	37.1
Muy de acuerdo	5	MDA	11	31.4	13	37.1
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 10 de la variable Liderazgo (Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo siempre se logren las metas establecidas.) y Clima Organizacional (Hay una buena motivación para fortalecer el clima organizacional); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 0 encuestados que equivalen a (0.0%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 2 encuestados que equivalen a (5.7%) y 1 encuestados que equivalen a (2.9%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 encuestados que equivalen a (11.4%) y 8 encuestados que equivalen a (22.9%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 18 encuestados que equivalen a (51.4%) y 13 encuestados que equivalen a (37.1%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 11 encuestados que equivalen a (31.4%) y 13 encuestados que equivalen a (37.1%); esto implica que según los porcentajes de las respuestas en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 10. (Ver Anexo)

4.5.11. Resultados comparativos del Item 11

Tabla 19:
Resultados comparativos del Item 11

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	0	0.0	0	0.0
Algo en desacuerdo	2	AEDA	0	0.0	3	8.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	5	14.3	4	11.4
Algo de acuerdo	4	ADA	10	28.6	13	37.1
Muy de acuerdo	5	MDA	20	57.1	15	42.9
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 11 de la variable Liderazgo (Nos sentimos orgullosos de trabajar con él, porque motiva permanente a sus subordinados) y Clima Organizacional (Nos sentimos orgullosos de trabajar con él, porque motiva permanente a sus subordinados); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 0 encuestados que equivalen a (0.0%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 3 encuestados que equivalen a (8.6%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 5 encuestados que equivalen a (14.3%) y 4 encuestados que equivalen a (11.4%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 10 encuestados que equivalen a (28.6%) y 13 encuestados que equivalen a (37.1%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 20 encuestados que equivalen a (57.1%) y 15 encuestados que equivalen a (42.9%); esto implica que según los porcentajes de las respuestas en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 11. (Ver Anexo)

4.5.12. Resultados comparativos del Item 12

Tabla 20:
Resultados comparativos del Item 12

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	0	0.0	0	0.0
Algo en desacuerdo	2	AEDA	1	2.9	4	11.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	5	14.3	8	22.9
Algo de acuerdo	4	ADA	12	34.3	9	25.7
Muy de acuerdo	5	MDA	17	48.6	14	40.0
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 12 de la variable Liderazgo (Se establece metas para dirigir la Institución Educativa) y Clima Organizacional (Existen satisfacción laboral dentro de la Institución Educativa para fortalecer el clima organizacional); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 0 encuestados que equivalen a (0.0%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 1 encuestados que equivalen a (2.9%) y 4 encuestados que equivalen a (11.4%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 5 encuestados que equivalen a (14.3%) y 8 encuestados que equivalen a (22.9%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 12 encuestados que equivalen a (34.3%) y 9 encuestados que equivalen a (25.7%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 17 encuestados que equivalen a (48.6%) y 14 encuestados que equivalen a (40.0%); esto implica que según los porcentajes de las respuestas en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 12. (Ver Anexo)

4.5.13. Resultados comparativos del Item 13

Tabla 21
Resultados comparativos del Item 13

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	0	0.0	0	0.0
Algo en desacuerdo	2	AEDA	2	5.7	5	14.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	4	11.4	10	28.6
Algo de acuerdo	4	ADA	16	45.7	12	34.3
Muy de acuerdo	5	MDA	13	37.1	8	22.9
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 13 de la variable Liderazgo (Exige rendimientos mayor a sus subordinados para el logro de las metas en la Institución Educativa) y Clima Organizacional (Hay tendencia para abrirse a cambios internos para fortalecer el clima organizacional); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 0 encuestados que equivalen a (0.0%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 2 encuestados que equivalen a (5.7%) y 5 encuestados que equivalen a (14.3%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 encuestados que equivalen a (11.4%) y 10 encuestados que equivalen a (28.6%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 16 encuestados que equivalen a (45.7%) y 12 encuestados que equivalen a (34.3%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 13 encuestados que equivalen a (37.1%) y 8 encuestados que equivalen a (22.9%); esto implica que según los porcentajes de las respuestas en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 13. (Ver Anexo)

4.5.14. Resultados comparativos del Item 14

Tabla 22:
Resultados comparativos del Item

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	0	0.0	0	0.0
Algo en desacuerdo	2	AEDA	0	0.0	2	5.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	5	14.3	9	25.7
Algo de acuerdo	4	ADA	12	34.3	17	48.6
Muy de acuerdo	5	MDA	18	51.4	7	20.0
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 14 de la variable Liderazgo (Confiamos en su capacidad para mejorar la calidad educativa) y Clima Organizacional (Se desarrollan estrategias de socialización para fortalecer el clima organizacional); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 0 encuestados que equivalen a (0.0%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 2 encuestados que equivalen a (5.7%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 5 encuestados que equivalen a (14.3%) y 9 encuestados que equivalen a (25.7%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 12 encuestados que equivalen a (34.3%) y 17 encuestados que equivalen a (48.6%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 18 encuestados que equivalen a (51.4%) y 7 encuestados que equivalen a (20.0%); esto implica que según los porcentajes de las respuestas en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 14. (Ver Anexo)

4.5.15. Resultados comparativos del Item 15

Tabla 23:
Resultados comparativos del Item

Categorías			Liderazgo	%	Clima organizacional	%
Muy en desacuerdo	1	MEDA	0	0.0	0	0.0
Algo en desacuerdo	2	AEDA	1	2.9	2	5.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	9	25.7	10	28.6
Algo de acuerdo	4	ADA	14	40.0	11	31.4
Muy de acuerdo	5	MDA	11	31.4	12	34.3
Total			35	100.0	35	100.0

Según los resultados obtenidos en el análisis del Item N° 15 de la variable Liderazgo (Se guía por la visión institucional, delegando funciones.) y Clima Organizacional (Promueve un trabajo en equipo en la Institución Educativa para fortalecer el clima organizacional); encontramos que entre ambas se ha obtenido en la categoría muy en desacuerdo (1) (MEDA), 0 encuestados que equivalen a (0.0%) y 0 encuestados que equivalen a (0.0%); de los 35 encuestados; en la categoría algo en desacuerdo (2) (AEDA), 1 encuestados que equivalen a (2.9%) y 2 encuestados que equivalen a (5.7%); de los 35 encuestados; en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo 9 encuestados que equivalen a (25.7%) y 10 encuestados que equivalen a (28.6%); de los 35 encuestados; en la categoría algo de acuerdo 14 encuestados que equivalen a (40.0%) y 11 encuestados que equivalen a (31.4%); de los 35 encuestados; y en la categoría muy de acuerdo 11 encuestados que equivalen a (31.4%) y 12 encuestados que equivalen a (34.3%); esto implica que según los porcentajes de las respuesta en ambas variables tienen casi una misma tendencia de resultado y eso se puede contrastar verificando la figura N° 15. (Ver Anexo)

4.5. Análisis de Correlación entre variables

Para el análisis del nivel de correlación entre ambas variables se ha empleado la estadística inferencial que tienen como objetivo hacer inferencia con respecto a la población basándose en la información contenida en una muestra, mediante la cual se ha hecho inferencias en la población de 35 integrantes de la I.E., usando el análisis paramétrico, esto significa hacer un tipo de análisis para verificar si la distribución de los resultados de la muestra se distribuyen de forma normal y demostrar la hipótesis.

De esta manera el coeficiente de correlación de Pearson, se ha usado para nuestras variables con escala mínima de intervalo, para medir el grado de covariación entre ambas variables relacionadas linealmente siendo sus valores absolutos los que oscilan entre 0 y 1; esto es, las variables X (Liderazgo) e Y (Clima Organizacional), y definimos el coeficiente de correlación de Pearson entre estas dos variables como x y r entonces, se tiene las siguientes tablas:

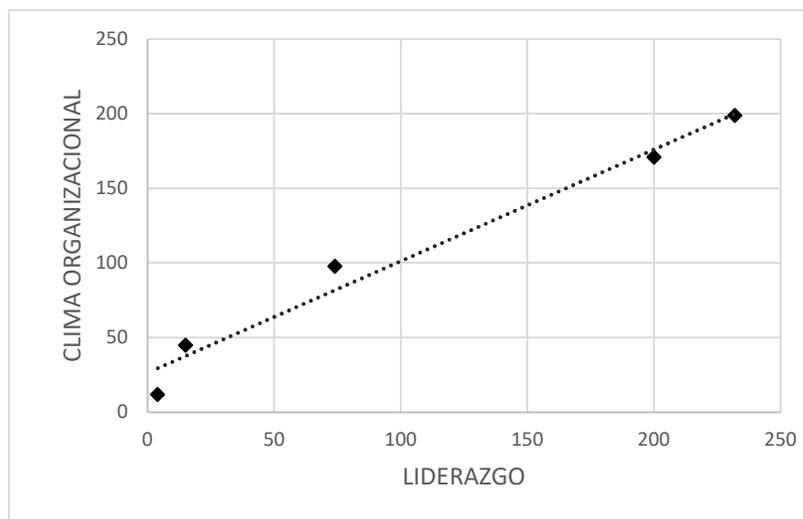


Figura 16. Coeficiente de Correlación entre variables

Tabla 24:
Procesamiento de datos para el cálculo del Coeficiente de Correlación entre variables

Categorías			Liderazgo	Clima organizacional	(x-X)	(x-X) ²	(y-Y)	(y-Y) ²	(x-X).(y-Y)
			X	y					
Muy en desacuerdo	1	MEDA	4	12	-101.000	10201.000	-93.000	8649.000	9393.000
Algo en desacuerdo	2	AEDA	15	45	-90.000	8100.000	-60.000	3600.000	5400.000
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	NDA/EDA	74	98	-31.000	961.000	-7.000	49.000	217.000
Algo de acuerdo	4	ADA	200	171	95.000	9025.000	66.000	4356.000	6270.000
Muy de acuerdo	5	MDA	232	199	127.000	16129.000	94.000	8836.000	11938.000

4.6. Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos en este estudio se han discutido teniendo en cuenta las bases teóricas científicas y la hipótesis planteada consistente en; existe una correlación significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la I.E. “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca en el 2018; para su demostración se empleó el diseño correlacional de Pearson lineal; donde se logró determinar un nivel de correlación equivalente a 0.987, lo cual indica que hay casi una correlación perfecta entre ambas variables; así en el análisis comparativo del ítem N°1 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango muy de acuerdo con 42.9%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en algo de acuerdo con 31.4%; para el Item N°2 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango muy de acuerdo con 48.6%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en algo de acuerdo con 34.3%; para el Item N°3 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango muy de acuerdo con 65.7%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en muy de acuerdo con 45.7%; para el Item N°4 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango algo de acuerdo con 48.6%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en algo de acuerdo con 42.9%; para el Item N°5 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango muy de acuerdo con 40.0%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en

muy de acuerdo con 40.0%; para el Item N°6 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango algo de acuerdo con 42.9%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en el rango muy de acuerdo con 60.0%; para el Item N°7 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango muy de acuerdo con 48.6%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en el rango muy de acuerdo con 57.1%; para el Item N°8 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango algo de acuerdo con 45.7%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en el rango algo de acuerdo con 40.0%; para el Item N°9 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango muy de acuerdo con 48.6%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en el rango muy de acuerdo con 51.4%; para el Item N°10 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango algo de acuerdo con 51.4%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en el rango muy de acuerdo y algo de acuerdo con 37.1%; para el Item N°11 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango muy de acuerdo con 57.1%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en el rango muy de acuerdo con 42.9%; para el Item N°12 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango muy de acuerdo con 48.6%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en el rango muy de acuerdo con 40.0%; para el Item N°13 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango algo de acuerdo con 45.7%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en el rango algo de acuerdo con 34.3%; para el Item N°14 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango algo de acuerdo con 51.4%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en el rango algo de acuerdo con 48.6%; para el Item N°15 en la variable estilos de liderazgo las respuestas se concentran en el rango algo de acuerdo con 40.0%; en cambio en la variable clima organizacional se concentra en el rango muy de acuerdo con 34.3%; según estos resultados específicos se puede contrastar con el nivel de correlación entre ambas variables.

4.7. Contrastación de la hipótesis

Existe una correlación significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la I.E. “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca en el 2018, y

teniendo en cuenta que es un estudio descriptivo correlacional podemos decir que después de aplicar las encuestas a los 35 integrantes de la I.E. y el tratamiento estadístico de Pearson lineal, se determinó que entre ambas variables hay un nivel de correlación equivalente a un 0.987, demostrando una relación de manera lineal, pero hay que considerar que esto es la expresión que consideran los encuestados de la institución educativa. Siendo el coeficiente de correlación de 0.987, entre ambas variables esto significa que la correlación entre las variables X e Y es perfecta de manera positiva, porque cuando en la medida que aumenta una de ellas aumenta la otra.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES.

1. Se concluye que el nivel de correlación entre el liderazgo y el clima organizacional en la I.E. “Del Pacífico Colleege” es de 0.987 por lo tanto hay una correlación positiva, con esto se demuestra la hipótesis.
2. El liderazgo que ejerce el director de la I.E. “Del Pacífico Colleege” de la localidad de Cajamarca, es un liderazgo participativo y directivo, ya que el director acepta ideas o sugerencias de sus colaboradores y cuando los colaboradores tienen alguna dificultad tratan de buscar la mejor solución.
3. El clima organizacional en la I.E. “Del Pacífico Colleege” de la localidad de Cajamarca, corresponde a un tipo de clima organizacional de integración institucional, esto se debe porque entre todos los integrantes buscan encontrar la solución para los problemas que puedan enfrentar como Institución.
4. La relación de relación entre liderazgo y clima organizacional en la I.E. “Del Pacífico Colleege” de la localidad de Cajamarca, presenta una relación lineal, esto se debe que la separación entre estas variables es casi lineal asimismo la separación que existen entre ellas es uniforme.

SUGERENCIAS

1. Los directivos de la I.E. “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca deben continuar con la práctica del liderazgo participativo e institucional, porque es fundamental para una buena gestión institucional.
2. Los directivos de la I.E. “Del Pacífico College” debe continuar fortaleciendo el clima institucional integracional, porque con ello se contribuye a la mejora de los logros del aprendizaje en la I.E. “Del Pacífico College” de la localidad de Cajamarca.
3. Se sugiere a los directivos de la I.E. “Del Pacífico College” sistematizar las experiencias sobre el liderazgo participativo e institucional para generar un programa de actividades que permita ser difundidos a otras instituciones educativas y mejorar la calidad de los aprendizajes en los alumnos de la localidad de Cajamarca.
4. Se sugiere a los directivos de la I.E. “Del Pacífico College” sistematizar las experiencias sobre clima institucional integracional para proponer un programa de actividades que permita ser difundidos a otras instituciones educativas y mejorar la calidad de los aprendizajes en los alumnos de la localidad de Cajamarca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A., A. (2003). *La organización empresarial*. Lima: Cultura.
- Alvarado, Y. (15 de diciembre de 2009). Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/447/44713064007/>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México, D.F.: Trillas.
- Campos, R. (2012).
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/>
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre clima laboral y satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundimarca. Lineamientos básicos para su intervención. *Dialnet*.
- Fernández-Tilve, D., & Malvar-Méndez, L. (1999). La colaboración en los centros educativos: Una oportunidad de aprendizaje profesional. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 3(1).
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Gardner, J. (1991). *El liderazgo*. Argentina: Grupo Editor Latinoamericano.
- Ghiselli, E. (23 de Agosto de 2013). *Definición y Teorías de Liderazgo*. Obtenido de <https://santiagoavaldovinos25.wordpress.com/2013/08/23/definicion-y-teorias-del-liderazgo/>
- Hellriegel, D. (13 de Diciembre de 2013). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982009000100012
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1979). *Liderazgo Situacional*. Group and Organization Studies.
- Hunt, B. (marzo de 2009). *Efectividad del desempeño docente*. Obtenido de www.oei.es/pdf2/documento_preal43.pdf.
- León, A. (2015). El clima organizacional y sus relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa No 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima. Lima, Perú: Dialnet.
- Litwin, G. y. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.
- Macahuachi, P., & Gonzales, K. (2016). *Repositorio Digital*. Obtenido de <http://repositorio.unamad.edu.pe/handle/UNAMAD/228>

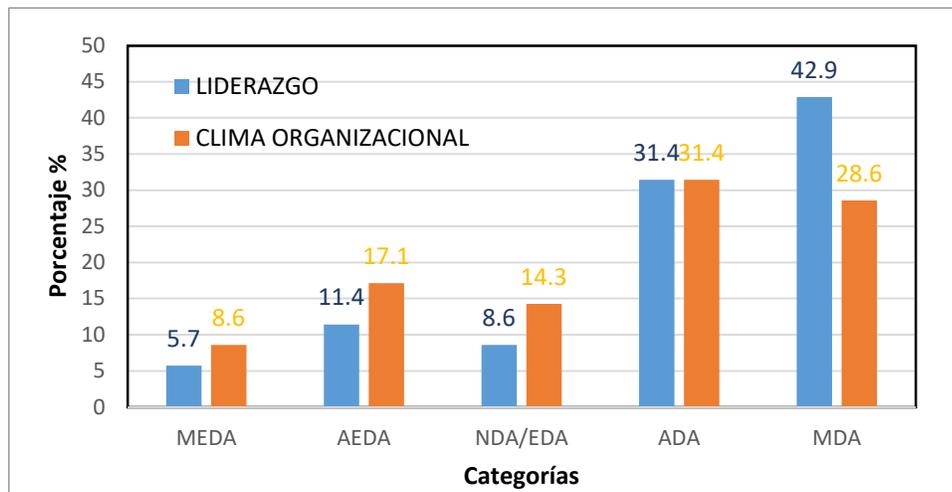
- Morales, E. (Abril de 2016). Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional de dos Centros Educativos pertenecientes a una cada de jardines infantiles y Salas Cuna de la Región Metropolitana. Santiago, Chile.
- Portanlanza, S. B. (2014). Influencia de Liderazgo sobre el clima organizacional. *ELSEVIER DOYMA*, 2014.
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente*. Guatemala: Dialnet.
- Rodriguez, A. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Stogdill, R. (1974). *The Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York USA: Free Press.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficacia en la Educación primaria. El caso de Chile. Tesis doctoral*.
Obtenido de http://www.tesisexarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0621106-000957//cptj1de1.pdf
- Umaña, E. (2007). *Prácticas organizaciones y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano San José*. Universidad Estatal a Distancia.
- Zevallos, L. (2014). *Estilo de liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad de Ilave 2013*. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/267>

ANEXOS

Matriz

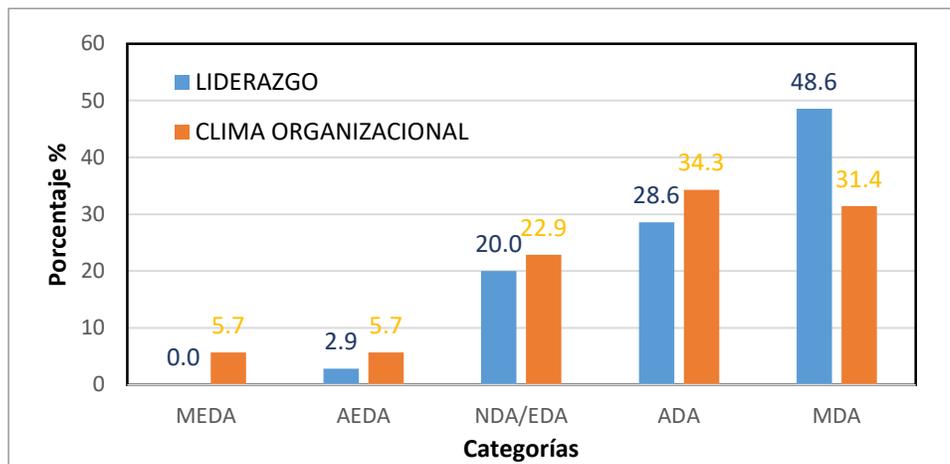
Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Estilos de liderazgo	Liderazgo Burocrático	Sigue las reglas rigurosamente	Encuesta, ficha, test
	Liderazgo Autocrático	Toma decisiones individuales Ejerce excesivo control Dirige verticalmente	
	Liderazgo Carismático	Inspira entusiasmo Delega funciones	
	Liderazgo Participativo	Permite la cooperación e intervención de todo el equipo en la toma de decisiones Motiva a sus subordinados	
	Liderazgo transaccional	Orienta al equipo en base a sanciones Se orienta en base a objetivos Ejerce sanciones y recompensas	
	Liderazgo transformacional	Centra su labor en la creación de equipos de trabajo Motiva permanente a sus subordinados Establece metas Exige rendimientos mayor a sus subordinados	
	Liderazgo directivo	Apunta a mejorar la calidad educativa Capacita a su personal Se guía por la visión institucional Transmite seguridad Delega funciones	
CLIMA ORGANIZACIONAL	Identidad institucional	Conoce la misión y visión de la institución Conoce los objetivos de la institución Cumple las normas de la institución	Encuesta, ficha, test
	Integración institucional	Es asertivo, comunicativo y empático Trabaja en equipo Motiva el trabajo en equipo	
	Motivación institucional	Compensación Reconocimiento Satisfacción laboral	

Figura 1: Resultados comparativos del Item 1



Fuente: Encuesta Aplicada Sobre Ambas Variables

Figura 2: Resultado comparativo del Item 2



Fuente: Encuesta Aplicada Sobre Ambas Variables

Figura 3: Resultado comparativo del Item 3

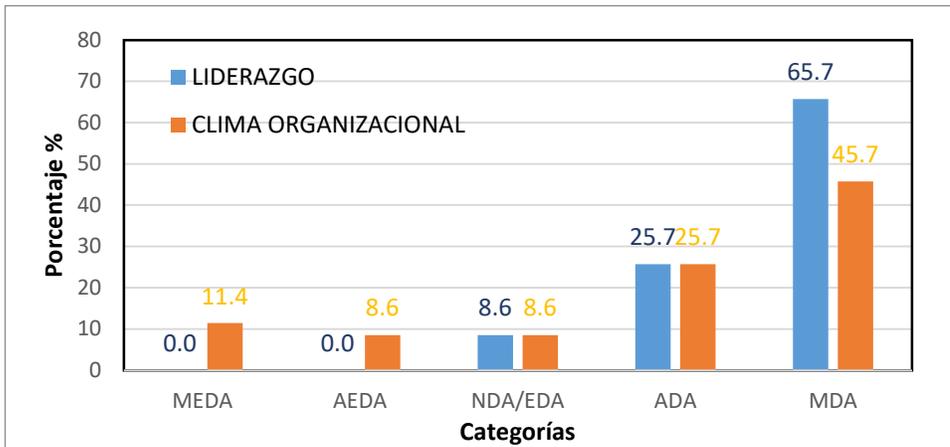
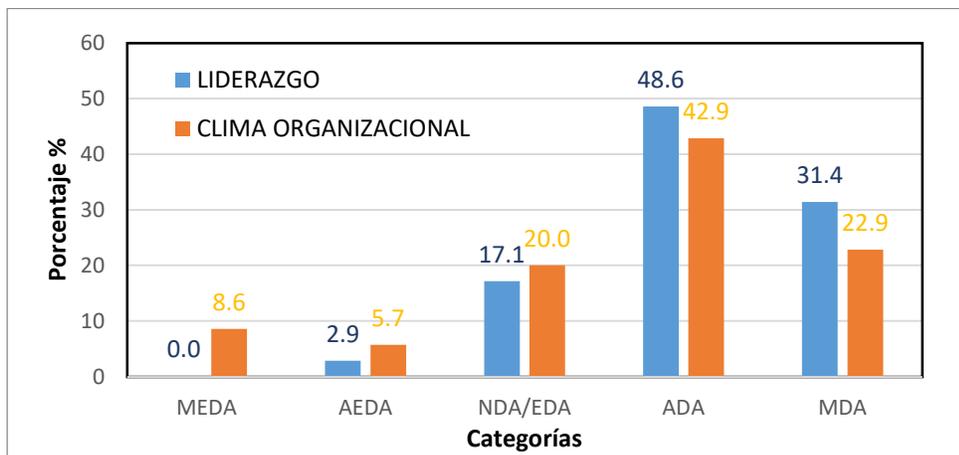
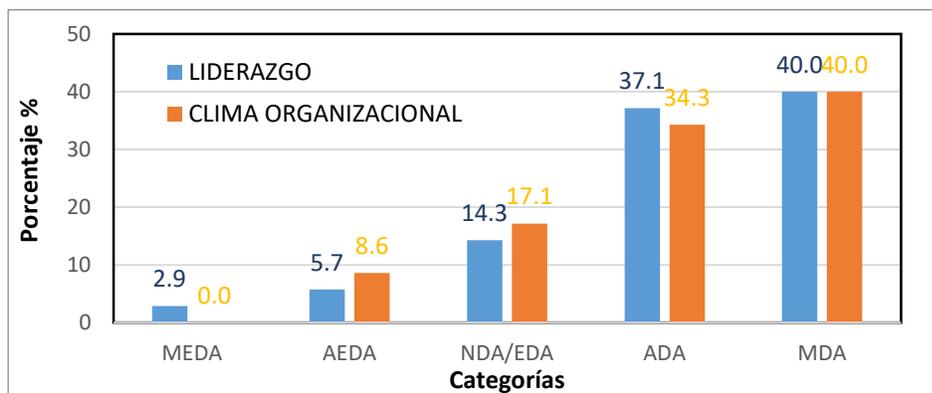


Figura 4: Resultado comparativo del Item 4



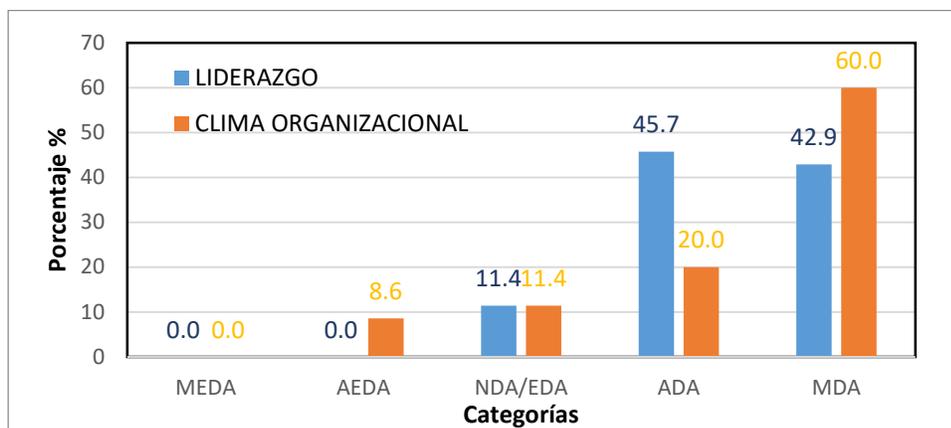
Fuente: Encuesta Aplicada Sobre Ambas Variables

Figura 5: Resultado comparativo del Item 5



Fuente: Encuesta Aplicada Sobre Ambas Variables

Figura 6: Resultado comparativo del Item 6



Fuente: encuesta aplicada sobre ambas variables

Figura 7: Resultado comparativo del Item 7

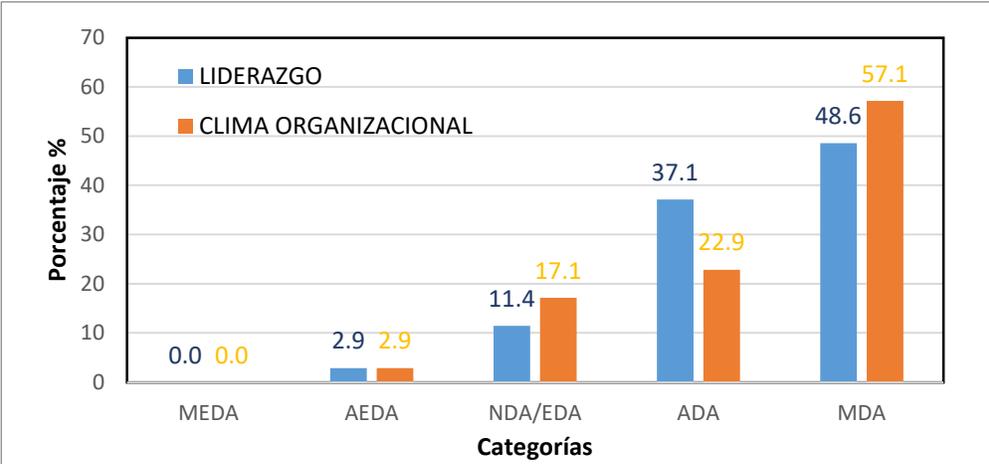


Figura 8: Resultado comparativo del Item 8

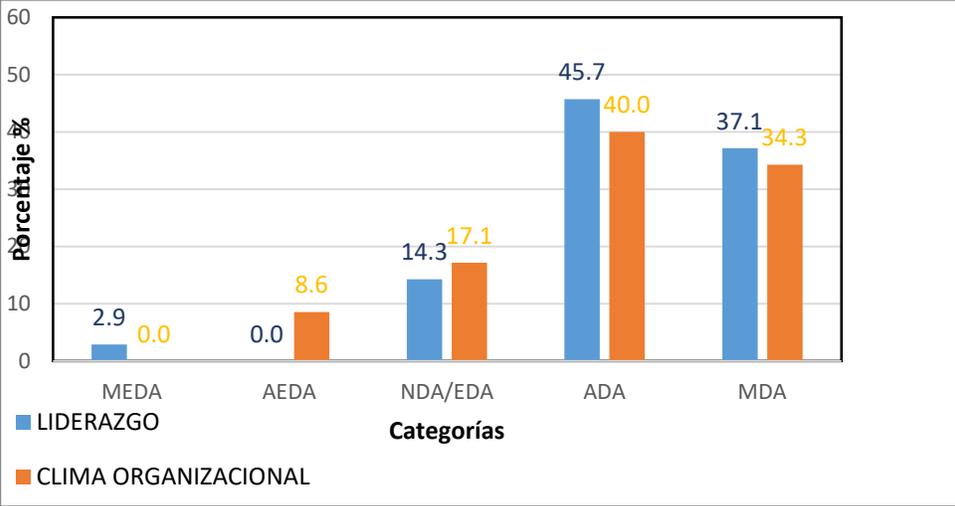
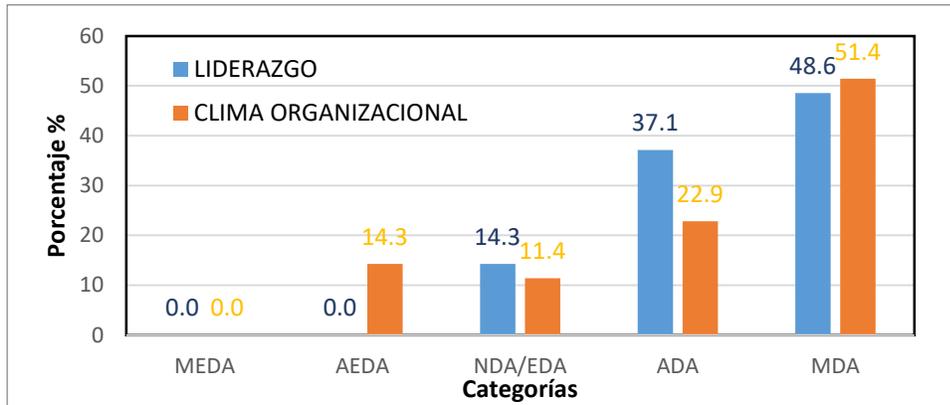


Figura 9: Resultado comparativo del Item 9



Fuente: Encuesta Aplicada sobre ambas variables

Figura 10: Resultados comparativos del Item 10

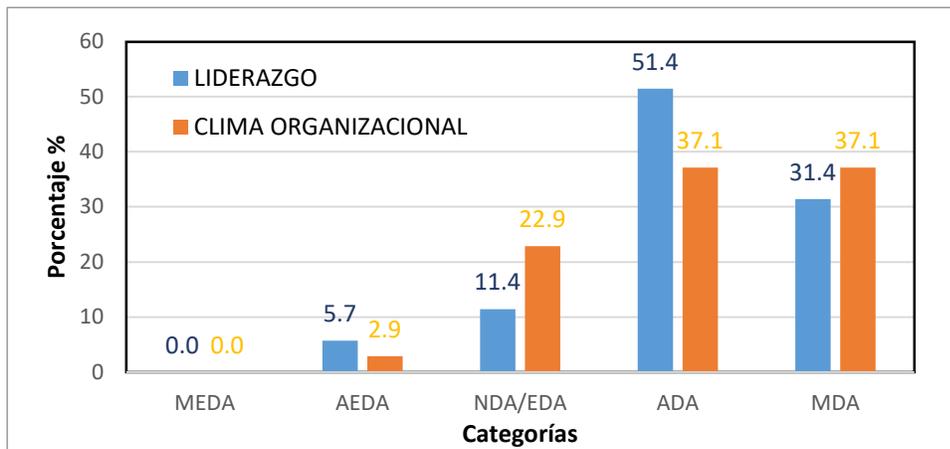
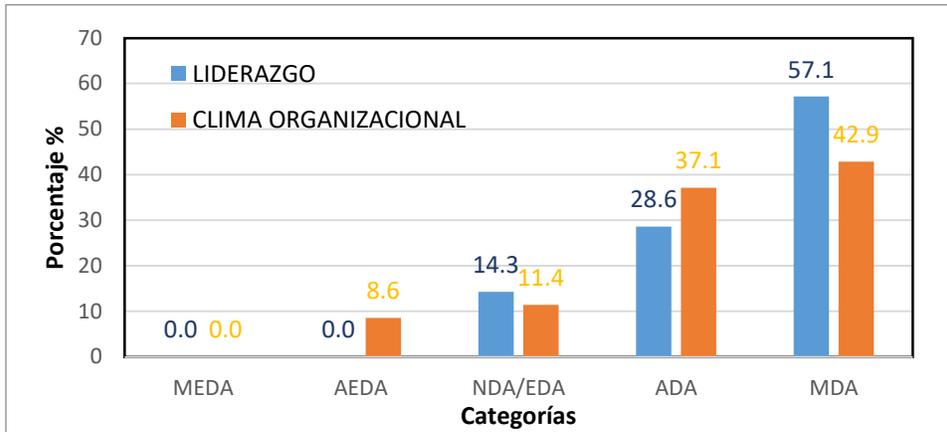
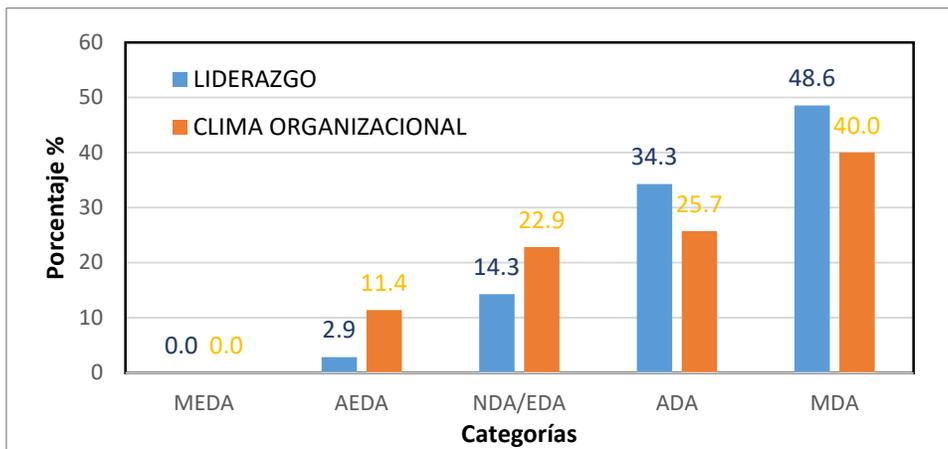


Figura 11: Resultado comparativo del Item 11



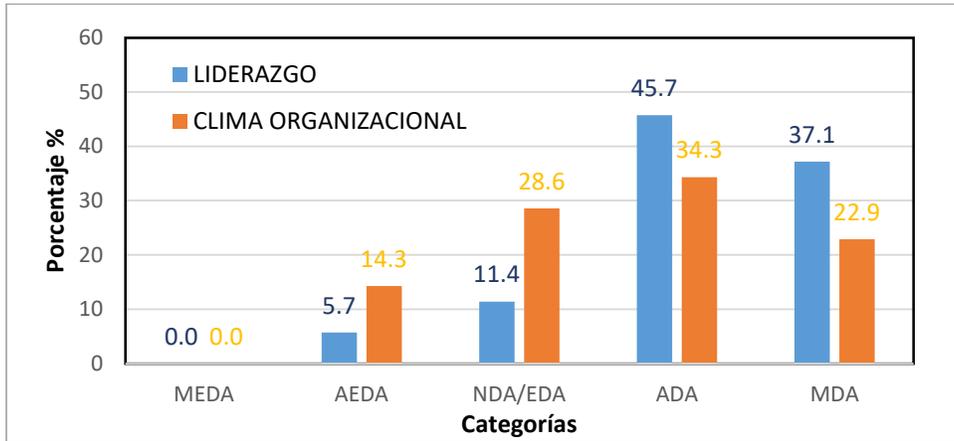
Fuente: Encuesta Aplicada Sobre Ambas Variables

Figura 12: Resultado comparativo del Item 12



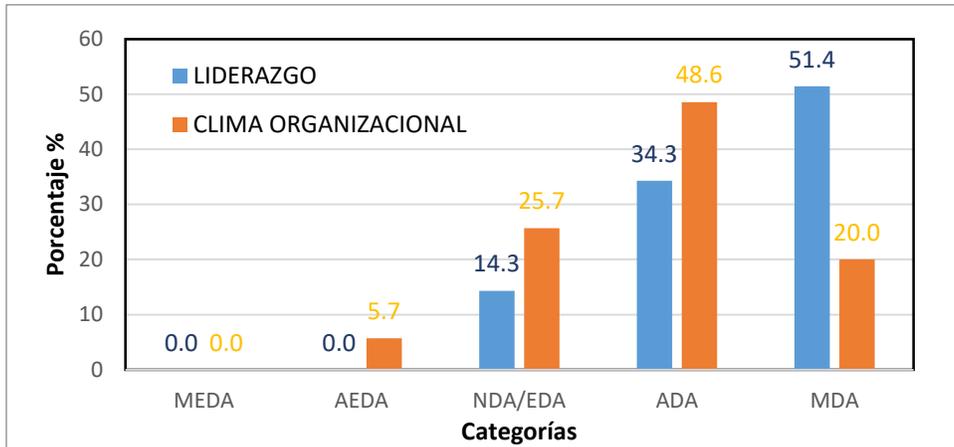
Fuente: Encuesta Aplicada Sobre Ambas Variables

Figura 13: Resultado comparativo del Item 13



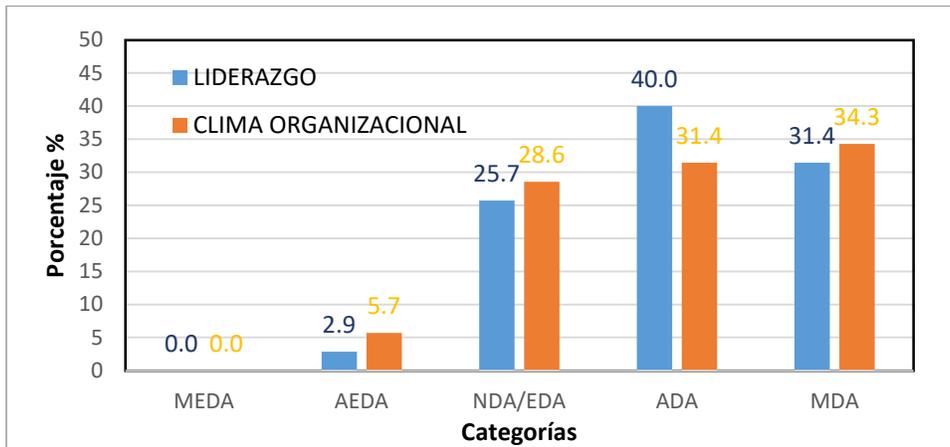
Fuente: Encuesta Aplicada Sobre Ambas Variables

Figura 14: Resultado comparativo del Item 14



Fuente: Encuesta Aplicada Sobre Ambas Variables

Figura 15: Resultado comparativo del Item 15



Fuente: Encuesta Aplicada Sobre Ambas Variables

APÉNDICE

UESTIONARIO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “Del Pacifico College” DE LA LOCALIDAD DE CAJAMARCA

1. INTRODUCCIÓN: DATOS GENERALES

CONDICION DE TRABAJO		EDAD	
FUNCION LABORAL QUE DESEMPEÑA		NIVEL DE ESTUDIOS	
SEXO		FECHA	

2. **INDICACIONES:** Marque con un ASPA según su nivel de acuerdo o desacuerdo, consideran las características que contiene el indicador:

1	Muy en desacuerdo	(MDA)	4	Algo de acuerdo	(ADA)
2	Algo en desacuerdo	(ADA)	5	Muy de acuerdo	(MDA)
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(NDA/EDA)			

1. VARIABLE: LIDERAZGO

N°	INDICADORES	MUY EN DESACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	ALGO DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	Sigue las reglas o normativa rigurosamente para liderar la Institución Educativa					
2	Evita tomar decisiones de manera individual					
3	Dirige de manera vertical la Institución Educativa					
4	Ejerce un excesivo control en la administración de la Institución Educativa dar puntaje positivo.					
5	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él.					
6	Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo. Redactar bien positivo					
7	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
8	Aplica sanciones y recompensas para el logros de la Institución Educativa.					
9	Centra su labor en la creación de equipos de trabajo para el trabajo en la Institución Educativa					

10	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo siempre se logren las muestras establecidas.					
11	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él, porque motiva permanente a sus subordinados					
12	Se establece metas para dirigir la Institución Educativa					
13	Exige rendimientos mayor a sus subordinados para el logro de las metas en la Institución Educativa					
14	Confiamos en su capacidad para mejorar la calidad educativa					
15	Se guía por la visión institucional, delegando funciones.					

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “Del Pacifico College” DE LA LOCALIDAD DE CAJAMARCA

1. INTRODUCCIÓN: DATOS GENERALES

CONDICION DE TRABAJO		EDAD	
FUNCION LABORAL QUE DESEMPEÑA		NIVEL DE ESTUDIOS	
SEXO		FECHA	

2. INDICACIONES: Marque con un ASPA según su nivel de acuerdo o desacuerdo, consideran las características que contiene el indicador:

1	Muy en desacuerdo	(MDA)	4	Algo de acuerdo	(ADA)
2	Algo en desacuerdo	(ADA)	5	Muy de acuerdo	(MDA)
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(NDA/EDA)			

1. VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	INDICADORES	MUY EN DESACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	ALGO DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	Hay trabajo en equipo, compañerismo y disposición entre compañeros para lograr la visión y la misión de la Institución Educativa					
2	Existe reconocimiento y valoración del trabajo en función a los objetivos de la Institución Educativa					
3	Se cumple las normas en la institución Educativa para fortalecer el clima organizacional					
4	Existe formación de grupos que provocan una mala comunicación y convivencia.					
5	Existe una mayor y mejor relación entre administrativos y personal					
6	Existe asertividad, comunicación y empatía en la Institución Educativa					
7	Existe un poco de descortesía y presión por parte de los directivos					
8	Hay una planeación estructurada sobre todas las actividades o metas por cumplir					
9	Se tiene una buena organización, disciplina y comunicación para fortalecer el clima organizacional					

10	Hay una buena motivación para fortalecer el clima organizacional					
11	Existe un sistema de compensación por las acciones buenas que se realizan en la Institución Educativa.					
12	Existen satisfacción laboral dentro de la Institución Educativa para fortalecer el clima organizacional					
13	Hay tendencia para abrirse a cambios internos para fortalecer el clima organizacional					
14	Se desarrollan estrategias de socialización para fortalecer el clima organizacional					
15	Promueve un trabajo en equipo en la Institución Educativa para fortalecer el clima organizacional					

DATOS DEL EXPERTO.

FORMACIÓN PROFESIONAL	Licenciado en Educación	Universidad Nacional de Cajamarca
POSTGRADO:	Maestría en Educación. Mención: Gestión de la Educación	Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
EXPERIENCIA LABORAL:	Docente de pre grado Universidad Nacional de Cajamarca; Universidad Privada del Norte y Universidad Autónoma de Chota	Perú

Características que lo determinan como experto :

Mg. ELMER ELISEO BRICEÑO RODRÍGUEZ, Licenciado en Educación, especialidad Inglés y Francés. Maestro en Educación, Mención Gestión de la Educación de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Docente de pre grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca y de la Universidad Privada del Norte. E-mail: ebriceno@unc.edu.pe Docente de las asignaturas de didáctica e inglés.


.....
Validador
DNI. N° 44126235

**FICHA DE EVALUACION GLOBAL DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO
SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Apreciado profesor:

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluando como juez, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De responder de manera negativa a algunos de ellos, especifiquen en comentario el porqué.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1 .El instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación.	X		
2.Las instrucciones son fáciles de seguir	X		
3.El instrumento está organizado en forma lógica.	X		
4. El lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido.	X		
5. Existe coherencia entre las variables, indicadores e ítems.	X		
6. Las alternativas de respuestas son las apropiadas.	X		
7. Las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	X		
8. (*) Considera que los ítems son suficientes para medir el indicador.	X		
9. (*) Considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	X		
10. (*) Considera que los ítems son suficientes para medir la variable.	X		

(*) Se responderán en función a como esté conformado el instrumento de investigación

.....
Elmer Briceno Rodriguez
Validador
DNI. N° 26691331

FICHA DE EVALUACION GLOBAL DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO
SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO

Apreciado profesor:

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluando como juez, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De responder de manera negativa a algunos de ellos, especifiquen en comentario el porqué.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1 .El instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación.	X		
2.Las instrucciones son fáciles de seguir	X		
3.El instrumento está organizado en forma lógica.	X		
4. El lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido.	X		
5. Existe coherencia entre las variables, indicadores e ítems.	X		
6. Las alternativas de respuestas son las apropiadas.	X		
7. Las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	X		
8. (*) Considera que los ítems son suficientes para medir el indicador.	X		
9. (*) Considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	X		
10. (*) Considera que los ítems son suficientes para medir la variable.	X		

(*) Se responderán en función a como esté conformado el instrumento de investigación



.....
 Elmer Brieño Rodríguez
 Validador
 DNI. N° 26691331

DATOS DEL EXPERTO

<u>FORMACIÓN PROFESIONAL</u>	Licenciado en Educación Mención: Historia y Geografía	Universidad Nacional de Cajamarca
<u>POSTGRADO</u>	Maestría en Educación Mención: Psicopedagogía	Universidad Privada "Marcelino Champagnat"
<u>EXPERIENCIA LABORAL:</u>	Universidad Nacional de Cajamarca; Docente de Pregrado Universidad Privada del Norte; Docente de Pregrado Universidad Privada "Antonio Guillermo Urrelo": Docente de Pregrado y de Post-Grado Universidad Privada "Alas Peruanas": Docente de Pregrado.	Perú-Cajamarca Perú-Cajamarca Perú-Cajamarca Perú-Cajamarca

Características que lo determinan como experta :

Mg. JOSE ANTONIO BASELLO CUEVA, Licenciada en Educación, especialidad Historia y Geografía. Maestro en Educación, Mención Psicopedagogía. Docente de Pre grado del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca. E-mail: Antonio_baselloy@yahoo.com.pe


 Validador
 DNI. N° 26691331

FICHA DE EVALUACION GLOBAL DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Apreciado Profesor:

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluando como juez, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De responder de manera negativa a algunos de ellos, especifique en comentario el porqué.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1.- Si el instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación.	x		
2.-Si las instrucciones son fáciles de seguir.	x		
3.-Si el instrumento está organizado en forma lógica.	x		
4.-Si el lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido.	x		
5.-Si existe coherencia entre variables, indicadores e ítems.	x		
6.-Si las alternativas de respuesta son las apropiadas.	x		
7.-Si las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	x		
8.-(*) Si considera que los ítems son suficientes para medir el indicador.	x		
9.-(*)Si considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	x		
10.-(*) Si considera que los ítems son suficientes para medir la variable.			

(*) Se responderán en función a como este conformado el instrumento de investigación.


José Antonio Baselly Cueva
Validador
D.N.I. N°26691331

FICHA DE EVALUACION GLOBAL DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO

Apreciado Profesor:

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluando como juez, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De responder de manera negativa a algunos de ellos, especifique en comentario el porqué.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1.- Si el instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación.	x		
2.-Si las instrucciones son fáciles de seguir.	x		
3.-Si el instrumento está organizado en forma lógica.	x		
4.-Si el lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido.	x		
5.-Si existe coherencia entre variables, indicadores e ítems.	x		
6.-Si las alternativas de respuesta son las apropiadas.	x		
7.-Si las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	x		
8.-(*) Si considera que los ítems son suficientes para medir el indicador.	x		
9.-(*)Si considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	x		
10.-(*) Si considera que los ítems son suficientes para medir la variable.			

(*) Se responderán en función a como este conformado el instrumento de investigación.



José Antonio Baselly Cueva
Validador
D.N.I. N°26691331