

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN**



**ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “LUIS
CARRANZA” DE AYACUCHO-2017**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**

PRESENTADA POR

Br. Cleto Marcelino FALCÓN PANTIGOSO

ASESOR

Dr. Rolando Alfredo QUISPE MORALES

AYACUCHO – PERU

2019

Agradezco a mis queridos padres, quienes desde la infancia me forjaron una personalidad y futuro con gran cariño; asimismo, por ser ellos mi inspiración constante en la realización de mis metas y proyectos; y a mi compañera, hermanos, hijos y nietos con quienes jugamos y disfrutamos de agradables momentos en nuestra existencia.

Especial agradecimiento a mis padres, por haberme traído al mundo y por haberme enseñado a vivir siempre de pie y nunca de rodillas.

AGRADECIMIENTO A:

A mi alma mater, tricentenaria Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

A la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación.

A mi asesor, Doctor Rolando Alfredo Quispe Morales.

A los docentes de las diferentes asignaturas.

Al Centenario Colegio “Luis Carranza” de Ayacucho, a mis compañeros de trabajo, personal directivo, jerárquico y docentes que me apoyaron en la encuesta de recolección de datos del trabajo *Estilos de liderazgo directivo y clima organizacional*, para obtener el grado académico de maestro en Educación con Mención en Gestión Educacional.

A mis compañeros maestrandos y a mis amigos que me apoyaron en la realización de esta tesis.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice.....	iv
Resumen.....	viii
Summary.....	ix
Introducción.....	x
Capítulo I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Determinación del problema	12
1.2. Formulación del problema.....	15
1.2.1. Problema general.....	15
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. Formulación de Objetivos	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Justificación	16
1.4.1. Justificación teórica	16
1.4.2. Justificación práctica	17
1.4.3. Justificación metodológica	17
Capítulo II.....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes de la investigación.....	19
A nivel internacional.....	19
A nivel nacional.....	22
A nivel regional	28
2.2. Bases teóricas	29
2.3. Concepto de líder.....	30
2.4. Liderazgo	32
Estilos de liderazgo.....	34
Evolución conceptual del liderazgo.....	38
El líder nace o se hace.....	39
Los líderes son una raza.....	40
Los líderes son carismáticos.....	40
Liderazgo educacional	41
2.4.1. Dimensiones del estilo del liderazgo directivo.....	41
Estilo autocrático	42
Estilo democrático	46
Estilo liberal	48
Estilo autoritario.....	49
Clima organizacional	51
Características del clima organizacional.....	54
2.5. Dimensiones del clima organizacional	57
2.5.1. Dimensiones del clima organizacional según Likert.....	58
2.5.2. Dimensiones del clima organizacional	58
2.6. Bases Conceptuales	59
Liderazgo pedagógico.....	59
Gestión pedagógica	60

El currículo	60
Democracia.....	60
Derechos fundamentales	60
Relaciones intrapersonales.....	60
Relaciones interpersonales.....	63
Estilo gerencial.....	66
Importancia de la Gerencia	67
Institución Educativa	67
Funciones del director escolar como gerente institucional.....	68
La institución Educativa	70
Función representativa.....	70
Función administrativa	72
Función del monitoreo y acompañamiento pedagógico	73
El servicio de monitoreo y acompañamiento.....	73
Del monitoreo y acompañamiento pedagógico	73
Planificación.....	74
Monitoreo en aula	74
Primer momento	74
Segundo momento – durante la intervención.....	74
Tercer momento.....	75
Después de la visita.....	75
Perfil del director	75
Roles del gerente.....	76
Bases legales.....	76
Constitución Política del Perú (1993).....	76
Ley General de Educación Ley n.° 28044 (2003)	78
La gestión del sistema educativo	78
Ley n.° 29944 (2012) Ley de Reforma Magisterial.....	79
Artículo 1. Objeto y alcances de la Ley	79
Artículo 9. Formación y capacitación de directores y subdirectores	80
Artículo 12. Áreas de desempeño laboral	80
Gestión institucional.....	80
Artículo 33. El acceso a cargos y período de gestión	82
Artículo 34. Cargos del área de gestión pedagógica	82
Directivos de institución educativa	82
Ley de Reforma Magisterial N.° 29944	82
Subcapítulo IV de la formación y capacitación de directivos.....	82
Inteligencia emocional	83
CAPÍTULO III	86
HIPÓTESIS Y VARIABLES	86
3.1. Sistema de hipótesis	86
3.1.1. Hipótesis general	86
3.1.2. Hipótesis específica	86
3.2. Variables y operacionalización	87
3.2.1. Variable 1	87
3.2.2. Definición conceptual	87
3.2.3. Variable 2.....	87
3.2.4. Concepto.....	87
3.2.5. Operacionalización de variables	88
CAPÍTULO IV.....	89

METODOLOGÍA.....	89
4.1. Tipo de investigación.....	89
4.1.1. Cuantitativo no experimental.....	89
4.1.2. Diseño descriptivo correlacional.....	89
4.1.3. Esquema de investigación	90
4.2. Población.....	90
4.3. Muestra	91
4.4. Técnica e instrumentos	92
4.4.1. Técnicas.....	92
4.4.2. Instrumentos	92
4.4.3. Instrumentos de investigación.....	93
4.4.4. Cuestionario de clima organizacional.....	94
4.5. Validez y confiabilidad.....	95
4.5.1. Validez	95
4.5.2. Confiabilidad	96
4.6. Tratamiento estadístico	97
4.7. Aspecto ético.....	97
CAPÍTULO V	98
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	98
5.1. A nivel descriptivo	98
5.2. A nivel inferencial	102
5.2.1. Prueba de normalidad.....	102
5.2.2. Prueba de hipótesis	102
5.2.2.1. Prueba de hipótesis general	102
a) Sistema de hipótesis	102
b) Cálculo del estadígrafo.....	103
5.2.2.2. Prueba de primera hipótesis específica	103
a) Sistema de hipótesis	103
b) Cálculo del estadígrafo.....	104
5.2.2.3. Prueba de segunda hipótesis específica	104
a) Sistema de hipótesis	104
b) Cálculo del estadígrafo.....	105
5.2.2.4. Prueba de tercera hipótesis específica	105
a) Sistema de hipótesis	105
b) Cálculo del estadígrafo.....	106
5.3. Discusión de resultados	106
Conclusiones.....	109
Recomendaciones.....	110
Referencia Bibliográfica	111
Anexos	119

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	120
Anexo 2. Instrumento 1: escala sobre liderazgo directivo	121
Instrumento 2: escala sobre clima organizacional.....	123
Anexo 3. Validez y confiabilidad de instrumentos	124
Anexo 4. Base de datos	130
Anexo 5. Solicitud de autorización para recolección de datos	132
Anexo 6. Resolución de autorización para la recolección de datos.....	133

Anexo 7. Fotografías	134
----------------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Validez del cuestionario sobre liderazgo directivo	95
Tabla 2. Validez del cuestionario sobre clima organizacional	96
Tabla 1. Percepción sobre el estilo de liderazgo autocrático en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	98
Tabla 2. Percepción sobre el estilo de liderazgo democrático en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	98
Tabla 3. Percepción sobre el estilo de liderazgo liberal en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	99
Tabla 4. Percepción sobre el estilo de liderazgo directivo en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	99
Tabla 5. Percepción sobre el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	99
Tabla 6. Contraste entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	100
Tabla 7. Contraste entre las variables liderazgo autocrático y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	100
Tabla 8. Contraste entre las variables liderazgo democrático y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	101
Tabla 9. Contraste entre las variables liderazgo liberal y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	101
Tabla 10. Prueba de normalidad de las dimensiones de las variables liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	102
Tabla 11. Prueba de correlación e hipótesis de las variables liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	103
Tabla 12. Prueba de correlación e hipótesis de las variables liderazgo autocrático y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	104
Tabla 13. Prueba de correlación e hipótesis de las variables liderazgo democrático y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	105
Tabla 14. Prueba de correlación e hipótesis de las variables liderazgo liberal y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017	106

RESUMEN

En la coyuntura actual se observa una creciente crisis educativa a nivel internacional, nacional y regional, por lo que para el Estado peruano su objetivo es revertir y mejorar la calidad de la educación a través de la administración educativa, mediante el Ministerio de Educación (MINEDU). Entre sus objetivos es mejorar la remuneración de los directores de las diferentes instituciones educativas *para que asuman esta tarea mediante concursos de méritos*, y así lograr los objetivos de la misión y visión educativa. Si en las comunidades educativas se logra insertar un clima organizacional adecuado entre los trabajadores, existe una alta probabilidad de un servicio de calidad. En la actualidad, lo que se observa en algunas instituciones educativas de la provincia de Huamanga y de la región de Ayacucho es la falta de un liderazgo directivo y una adecuada dirección organizacional en las relaciones intra e interpersonales, entre otros. Esta preocupación dio lugar a formular la siguiente pregunta: ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional entre el personal directivo, jerárquico y docente de la Institución Educativa “Luis Carranza” de Ayacucho - 2017? Para responder esta inquietud, se planteó como objetivo principal determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, a través del estudio de tipo cuantitativo no experimental y diseño correlacional. La evidencia se recogió mediante un cuestionario de 45 ítems, cuya validez se verificó recurriendo al juicio de expertos, con una opinión favorable del 90%, y la confiabilidad se constató mediante el coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach, que arrojó 809 (alta confiabilidad). Los resultados obtenidos demostraron que, existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017. Resultado que es confirmado con el valor de Coeficiente de correlación equivalente a 0,399, que refleja un nivel de moderada correlación, y el valor de p (nivel de significancia), que es equivalente a 0,000, valor que es menor a 0,05, por lo que se confirma la hipótesis general.

Palabras clave: estilos de liderazgo / clima organizacional

SUMMARY

In the current situation there is a increasing educational crisis at the international, national and regional levels, so for the Peruvian State its objective is to reverse and improve the quality of education through the educational administration, through the Ministry of Education (MINEDU). Among its objectives is to improve the salary of the principal of the different educational institutions so that they assume this task through merit competitions, and thus achieve the objectives of the mission and educational vision. If in the educational communities it is possible to insert an adequate organizational climate among the workers, there is a high probability of a quality service. Currently, it is noted in some educational institutions in the province of Huamanga and the Ayacucho región it is the lack of managerial leadership and adequate organizational direction in intra and interpersonal relationships, among others. This concern led to the following question: What is the relationship between managerial leadership style and the organizational climate among the managerial, hierarchical staff and teachers of the "Luis Carranza" Educational Institution of Ayacucho - 2017? To answer this question, the main objective was to determine the relationship between managerial leadership and organizational climate, through non-experimental quantitative study and correlational design. The evidence was collected through a questionnaire of 45 items, whose validity was verified using expert judgment, with a favorable opinion of 90%, and the reliability was verified by the Cronbach's Alpha internal consistency coefficient, which threw 809 (high reliability). The results obtained showed that there is a significant relationship between the leadership style and the organizational climate in the Luis Carranza educational institution in the district of Ayacucho - 2017. This result is confirmed by the correlation coefficient value equivalent to 0.399, which reflects a level of moderate correlation, and the value of p (level of significance), which is equivalent to 0,000, value that is less than 0.05, so the general hypothesis is confirmed.

Keywords: leadership styles / organizational climate

INTRODUCCIÓN

De una adecuada conducción de las instituciones educativas, depende, en gran parte, el éxito en la organización institucional. De esta manera, el liderazgo directivo es decisivo y definitivo para influir positiva o negativamente en el éxito de la dirección institucional. Según Chiavenato (2006), el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales" (p.56). Así, el clima organizacional es institucional, donde se desenvuelven los docentes como tales; este clima netamente humano influye para que el servidor brinde sus servicios adecuadamente.

Los trabajadores en la educación suelen utilizar la palabra clima para referirse a su medio laboral en el cual pueden o no sentirse a gusto. Las relaciones interpersonales se refieren al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, los directivos, administrativos. Chiang, Martín, y Núñez (2010) conciben al clima organizacional como un conjunto de características o atributos del ambiente de trabajo, al que los trabajadores, en su conducta como en sus sentimientos, aluden para referirse a su medio laboral y a la interacción que se produce en este (p. 14). Las relaciones interpersonales del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional constituyen factores claves y adecuados para el desarrollo de las diferentes actividades educativas de la institución, y es preciso conocer al detalle cómo se manifiestan las diferentes relaciones al interior de esta. Por tal razón, surgió la pregunta: ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho-2017? Con el propósito de encontrar respuestas a dicha interrogante se decidió determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional, entre el personal directivo, jerárquico y docentes de la Institución Educativa "Luis Carranza" de Ayacucho. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017. Resultado que es confirmado con el valor de Coeficiente de correlación equivalente a 0,399, que refleja un nivel de moderada correlación, y el valor de p (nivel de significancia), que

es equivalente a 0,000, valor que es menor a 0,05, por lo que se confirma la hipótesis general.

La investigación es de tipo cuantitativo, de diseño no experimental, se realizó considerando como hipótesis general, si existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza de Ayacucho, del distrito de Ayacucho – 2017. Los resultados de la investigación se dan a conocer en este informe que tiene cinco capítulos.

En el primer capítulo, se aborda sobre el planteamiento del problema; se describen y se formulan los problemas, los objetivos generales y específicos, la justificación de la investigación y además de la viabilidad del trabajo. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico que comprende los antecedentes de estudio, las bases teóricas y la definición de los conceptos básicos y características de las dimensiones de los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional. En el tercer capítulo, se presenta de manera descriptiva las hipótesis y variables, variables y operacionalización y operacionalización de variables. En el cuarto capítulo, se aborda la metodología y tipo investigación: enfoques, tipo de investigación, diseño, esquema de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, métodos y técnicas para el procesamiento y el análisis de datos, validez y confiabilidad, tratamiento estadístico y aspecto ético. En el último capítulo contiene resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, las conclusiones y los hallazgos de la investigación servirán para adoptar medidas tendientes a la mejora del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional, lo que a FUTURO servirá en una mejor gestión educativa y, por consiguiente, en mejores logros educativos para la institución.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Determinación del problema

En estos tiempos, en el contexto mundial y de manera específica en América Latina, las instituciones educativas muestran severas limitaciones en sus aspectos organizativos, situación que ha originado deficiencias al enfrentar las transformaciones económicas, políticas y culturales que el mundo viene enfrentando, y que implican retos por la búsqueda de acceso a los conocimientos científicos, culturales y económicos; en consecuencia, los directivos y docentes deben asumir un papel protagónico en la transformación de la educación y su sistema de organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003).

En efecto, esta situación crítica es reflejo de la crisis educativa en que se encuentra la educación peruana, que se manifiesta en las instituciones educativas a nivel nacional, donde se observa la carencia de liderazgo directivo y un enrarecido clima organizacional. A ello se suma el desconocimiento de los derechos fundamentales del trabajador en el sector educación, muy a pesar del impulso de parte del Ministerio de Educación (Minedu), que viene realizando diferentes capacitaciones y actualizaciones para los directores que ganaron el supuesto concurso nacional, entre otros. Así mismo, un conjunto de medidas, a través de las segundas especializaciones, capacitaciones, monitoreos y evaluaciones para revertir esa crisis de dirección y conducción de las instituciones educativas públicas, pero que no cuentan con la opinión de los interesados, por lo que las capacitaciones no responden a las verdaderas necesidades del proceso. Producto de ello, en algunos casos, se observan actitudes autoritarias dictatoriales, desconocimiento de normas y leyes, los derechos de los trabajadores, centrados solo en el aspecto

administrativo represivo, control de asistencia del trabajador para el descuento respectivo, dejando de lado el espíritu democrático en la gestión educativa, sometiendo al docente a un permanente acoso en el aspecto pedagógico, institucional y político, lo que evidentemente lleva a una mala organización.

Para revertir esta álgida situación en que nos encontramos, necesariamente se tiene que conocer la situación política internacional y nacional con suma claridad, las causas de la crisis que aquejan en el sector educación; así mismo, las causas de la crisis en la dirección de las instituciones educativas por parte de quienes asumen esta responsabilidad como directivos en la actualidad. Para mejorar esta situación, se debe asumir como un compromiso en el ejercicio profesional y, por otro, el compromiso del liderazgo directivo al asumir esta tarea, considerando la idiosincrasia, la convivencia institucional, para que funcione con objetividad en un adecuado y organizado clima organizacional favorable y estable, que se practique con respeto de la identidad cultural de cada uno de los actores. Por tanto, en este caso, creemos son factores importantes, determinantes y esenciales durante el proceso de gestión de la institución educativa.

En este contexto, la región Ayacucho no se encuentra al margen de esta realidad, la misma que presenta los problemas expuestos a nivel internacional, nacional y regional; por ende, la Institución Educativa Luis Carranza no es ajena a esta crisis, puesto que en ella se observa la falta de un compromiso de liderazgo directivo democrático, que es reemplazada por el autoritarismo, al estilo de una dictadura. Así mismo, falta la comunicación horizontal, trabajo en equipo; a esto se suma el desconocimiento de las normas y leyes vigentes emanadas desde el Ministerio de Educación (Minedu) y de los órganos desconcentrados; de los derechos fundamentales de los trabajadores en general que están consagrados en los convenios internacionales de derechos humanos, en la Constitución Política del Estado Peruano y la propia Ley de la Reforma Magisterial, la N.º 29944 y su Reglamento aprobado por el D.S N.º 004-2013-ED, publicado en julio de 2018, respectivamente, por parte de la plana directiva, generando en su conjunto la carencia de un adecuado liderazgo directivo, motivo por el cual se origina el descontento y el rompimiento de las relaciones humanas interpersonales entre los miembros de la comunidad carrancina, lo que evidentemente repercute en los estudiantes y, por ende, perjudica el buen desarrollo de las actividades educativas

programadas en el Plan Anual de Trabajo, perjudicando el normal desarrollo de la dirección de aprendizaje de los estudiantes.

Por ello, es de vital importancia, a la luz de la experiencia, analizar con responsabilidad los diferentes estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional, para que contribuya en mejorar la calidad en la dirección de aprendizaje de los estudiantes del nivel de educación primaria y el nivel secundario, que la mayoría de ellos son procedentes de los diferentes extractos de nuestra provincia y de la región, a través de una adecuada dirección en el campo pedagógico, administrativo desde los recursos del potencial humano, materiales, económicos, etc.

Para la Organización de la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2008) referido por Weinstein (2010), el liderazgo directivo es un tema a observar con prioridad política en varios países del mundo, dado el escenario de creciente descentralización y autonomía que la educación está alcanzando en el orbe, motivo por el cual, se requiere de directivos con un estilo efectivo que conlleven a cumplir con la visión y misión de la organización (p. 751-758).

Con relación al clima organizacional en las diferentes instituciones educativas públicas, luego de revisado diferentes investigaciones y bibliografía relacionada al tema, se han encontrado datos recurrentes y concluyentes sobre el clima organizacional y el desempeño de un líder como director de una institución, en la que se aprecia diferentes conclusiones relacionadas directa e indirectamente. Así, Galván (2006) resalta para que el clima organizacional sea adecuado es necesario que el líder asuma actitudes de respeto hacia el personal, que sepa escuchar las opiniones y sugerencias de los demás (es decir, el leve rumor de las masas), para una planificación pertinente del trabajo escolar en general, apoyando el trabajo académico, como servicio esencial de la organización educativa y emplear evaluaciones permanentes de las actividades programadas tales como: la Programación Curricular Anual, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de trabajo, el Reglamento Interno y, finalmente, las actividades programadas por las diferentes áreas. La evaluación de los estudiantes se debe realizar de tipo formativa y sumativa. Como no se cumplen con dichas aptitudes, asumimos que el clima organizacional no es el más adecuado, que puede mejorar en sus relaciones y procesos de comunicación; por ello, se requiere de un estudio que facilite al

directivo a mejorar la comunicación, la motivación y la toma de decisiones en la comunidad educativa.

Bajo estos parámetros, Mendoza (2010) refiere que la OCDE (2008) concluye luego de los estudios realizados en 21 países afiliados del mundo entre los años 2006, 2007 y 2008, que “es necesaria la redefinición de roles, las tareas y habilidades directivas” (p. 14).

En resumen, con la aprobación de la nueva Ley de la Reforma Magisterial N° 29944 y su modificatoria y normas conexas, con los concursos amañados para los cargos directivos y la implementación de un régimen vertical y autoritario de parte de los directivos, hoy se observa en los diferentes centros educativos el rechazo a esta forma de nominación que deriva en rompimiento de relaciones humanas (entre la plana directiva, los docentes del nivel primaria y secundaria), percibiéndose un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales entre los docentes y la plana directiva, generando un divorcio en la comunidad educativa por falta de comunicación adecuada y oportuna.

En lo referente al proceso dirección de la institución y control en la gestión, existe desconocimiento en la administración, incluso para la solución de los problemas internos que surgen a raíz de una mala comunicación, a lo que se suma una parcializada e inadecuada aplicación de las normas emanadas desde el Minedu, el Reglamento Interno, que traen como consecuencia la inadecuada toma de decisiones en perjuicio de la optimización de los niveles de calidad educativa.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho-2017?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre la dimensión autócrata del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho?

- ¿Qué relación existe entre la dimensión democrática del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión liberal del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho?

1.3. Formulación de objetivos

1.3.1. Objetivo general

Conocer la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho-2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre la dimensión autócrata del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho.
- Determinar la relación que existe entre la dimensión democrática del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho.
- Determinar la relación que existe entre la dimensión liberal del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho.

1.4. Justificación

La elaboración del proyecto de tesis se justifica en los siguientes elementos:

1.4.1. Justificación teórica

La presente investigación permitirá conocer el marco teórico que sustenta las variables planteadas en la investigación sobre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Luis Carranza” de Ayacucho, con la finalidad de contribuir a la mejora de la labor administrativa del personal directivo,

jerárquico y docentes de manera crítica y reflexiva para mejorar la calidad educativa en beneficio de los estudiantes y la comunidad en general. Por otro lado, a través de esta investigación se conocerá la importancia del clima organizacional, entre los miembros de la comunidad carrancina.

Todas las instituciones educativas públicas tienen una serie de peculiaridades y características, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie de valores culturales, económicas, sociales, deportivas y capacidades y habilidades que los diferencia de unas a otras. Así, pues, el clima organizacional adecuado condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones sociales, es ella quien determina en el potencial humano tal como lo precisa Guedez (1998): "(...) enraizamiento, arraigo y permanencia" (p. 57). Y de acuerdo a Valle (1995), "generando eficacia, diferenciación, innovación y adaptación " (p. 74).

1.4.2. Justificación práctica

Al culminar la presente investigación, con sus resultados, de seguro, contribuirá positivamente en la mejora del estilo de liderazgo directivo y mejora del clima organizacional en la institución educativa, respetando los derechos de los trabajadores.

En consecuencia, el presente trabajo tiene la finalidad de dar a conocer que el estilo de liderazgo y el clima organizacional manejado adecuadamente contribuye a obtener resultados óptimos en las relaciones interpersonales, y que conduzca a la buena convivencia y mejora en la parte administrativa y la dirección de aprendizaje en beneficio de la institución educativa.

1.4.3. Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica de acuerdo a los siguientes aspectos:

Contribuirá a la validación de instrumentos contextualizados teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores establecidos que permitan determinar los estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional.

Permitirá ampliar el estudio de los diferentes conceptos, tipos y características del estilo de liderazgo directivo y del clima organizacional.

Estará a disposición de otros maestrandos y/o doctorandos para que puedan utilizar como aporte a futuras investigaciones sobre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en una o varias instituciones, con la finalidad de solucionar en perspectiva los diferentes problemas existentes, para poner en práctica en las instituciones educativas a nivel regional, nacional e internacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

En la investigación realizada por Muñoz de Rocha (2015) titulada *Propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional de la Unidad Educativa “Alejo Zuloaga”*, realizada en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, ubicada en Valencia, Estado Carabobo de la República Bolivariana de Venezuela, investigación de tipo descriptivo, aplicado a 17 docentes de la Unidad Educativa “Alejo Zuloaga”, mediante el cuestionario como instrumento, se concluye que:

1. No se implementan estrategias gerenciales, que permitan mejorar el clima organizacional, hay improvisaciones para la búsqueda de soluciones a conflictos, lo que impide un clima armonioso de trabajo, lo que se proyecta por ende en las interacciones de los miembros de la comunidad escolar
2. El instrumento demuestra la necesidad de proponer estrategias gerenciales para que a través de estas se logre el mejoramiento del clima organizacional en la institución de la Unidad Educativa “Alejo Zuloaga”, con la consolidación de herramientas que permitan lograr esta finalidad.
3. Los factores que inciden en el proceso de comunicación e información no favorecen el clima organizacional de la institución, ya que se pudo conocer que este proceso es poco claro, los canales de comunicación son escasos y con interrupciones, además, existe un predominio de las vías informales de comunicación.

En la investigación realizada por Flores (2012), en su tesis titulada *Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Experimental FAE n.º 1, de la Ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010-2011*, realizada en la Universidad Católica de Loja, Quito-Ecuador, investigación de tipo descriptivo, en la que se utilizó como instrumento la encuesta, aplicada a seis directivos, 20 docentes, 25 alumnos y 15 padres de familia. En ella se concluye que:

1. Existe una aceptable actitud de los directivos y docentes para incorporar la investigación educativa e integrar a todos los actores educacionales.
2. Los estudiantes en las encuestas y entrevistas reflejan que existe un aceptable porcentaje en cuanto al liderazgo de sus directivos y docentes, pero requieren mayor comunicación y flexibilidad para poder darles a conocer de sus intereses y necesidades en cuanto a su formación profesional.
3. La Unidad Educativa Experimental FAE n.º 1 requiere de un taller de capacitación dirigido a directivos y docentes relacionado con liderazgo y valores para poder orientar su planificación curricular mediante la utilización de métodos innovadores, a través de las nuevas megatendencias educativas afines.

En la investigación realizada por Raxuleu (2014), en la tesis titulada *El liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*, realizada en la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, en el Distrito Escolar n.º 07-06-03, con sede administrativa en la aldea La Ceiba, municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá. Trabajó con una población conformada por 347 sujetos distribuidos en 9 directores, 70 docentes y 268 estudiantes, utilizando como instrumento a un tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple y estratificado o de afijación proporcional. Las conclusiones a las que llegó son:

1. El liderazgo de los directores, desde el punto de vista de los tres grupos encuestados, alcanzó resultados favorables en ocho de los once aspectos revisados y medidos, mientras que en sólo tres fueron calificados como deficientes. Es de destacar que tan sólo en un indicador demuestran la más alta fortaleza, y es el que corresponde al fomento de un ambiente de respeto y confianza. Por el contrario, la puntuación más baja que concierne a un desempeño muy deficiente, se ubica en el componente de evaluación del desempeño docente.

2. En cuanto a los docentes, alcanzaron una calificación global de eficiente en su desempeño pedagógico en las aulas. Los estudiantes han destacado que cuentan con docentes que se apoyan en el buen desenvolvimiento del liderazgo de los directores, al contestar que las acciones directivas impactan positivamente el trabajo de sus catedráticos.
3. Los cuatro indicadores altamente desempeñados por los docentes son: fomento del aprendizaje cooperativo, utilización de diversos recursos didácticos, atención a las necesidades de aprendizaje y motivación, incentivación al estudiante. Por el contrario, los cuatro aspectos en los que su desenvolvimiento pedagógico es deficiente son: la planificación conjunta, el reforzamiento del aprendizaje, la comunicación con los padres de familia y el uso de la tecnología. El aspecto abordado con mayor deficiencia es el de reforzamiento del aprendizaje con cursos a actividades extraaulas.

En la investigación realizada por Contreras y Jiménez (2016), en la tesis titulada *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*, realizada en la Universidad Del Rosario Bogotá D.C., de tipo descriptivo, tomando como muestra a docentes, personal administrativo y estudiantes, quienes fueron evaluados con el mismo instrumento. Por otro lado, el corte transversal representativo fueron los docentes, estudiantes y otros funcionarios, quienes fueron la población (N=130), mediante el test de Pitcher, como instrumento llegaron a la siguiente conclusión:

1. Hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo *No deseable* que se ejerce en el colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría, con adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente.
2. Los factores positivos que pueden evidenciarse en varios de sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se puede potenciar el cambio y la transformación frente a esos factores negativos que se deben erradicar.
3. Como hay líderes que arrojan unos datos negativos muy explícitos, se debe trabajar en el mejoramiento integral de esos factores para que el ambiente laboral mejore y las personas a su cargo mejoren paulatinamente su percepción sobre ellos y sobre la entidad.

4. La percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico.

En conclusión, en las diferentes investigaciones revisadas del plano internacional sobre el liderazgo directivo y el clima organizacional, se enfatiza que se debe priorizar la comunicación interna organizando reuniones de reflexión, de intercambio de opiniones y principalmente respetando las ideas de los demás y asumiéndolas si son correctas y corrigiendo si son erróneas, para llegar a consensos, como parte fundamental. Así mismo, hay la necesidad de formar líderes con dominio de competencias y capacidades, impulsando programas de capacitación, en los centros de formación docente, incidiendo en los valores, métodos, técnicas, y la necesaria participación colectiva etc. En ese sentido, el director es la persona indicada de realizar un cambio, que influya para mejorar la gestión administrativa en beneficio de la mejora de las diferentes instituciones educativas a nivel nacional.

A nivel nacional

En las investigaciones realizadas relacionadas con el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional de los autores nacionales encontramos las siguientes investigaciones:

En la investigación realizada por Campos (2012), en su tesis *titulada Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*, realizada en la Escuela de Posgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, de la Facultad de Educación, Programa de Maestría para Docentes de la Región Callao. Investigación de tipo no experimental, aplicada a una muestra de 100 participantes entre docentes, padres de familia y estudiantes del quinto grado de secundaria. Se utilizó como instrumento la escala, cuestionario de liderazgo directivo y el cuestionario del clima organizacional. Llegó a la siguiente conclusión:

1. La dimensión democrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los

docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

2. La dimensión democrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los padres de familia en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.
3. La dimensión democrática 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.

En la investigación realizada por León (2015), en su tesis titulada *El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo de la Institución Educativa n.º 5170, Perú Italia de Puente Piedra, provincia y región Lima, 2013*, realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, de la Facultad de Educación, Unidad de Posgrado, Lima; investigación de tipo descriptivo correlacional de corte transversal, aplicada a una muestra de 54 participantes, entre docentes y administrativos, utilizando como instrumento la técnica de la observación y el cuestionario de clima organizacional, llegó a las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo a la hipótesis general *El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra, año 2013*, se sustenta en el valor obtenido de la prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión. Esta correlación es muy buena, por tanto, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.
2. La primera hipótesis específica *El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra, año 2013* se sustenta en el valor obtenido de la prueba de Pearson de 0,853. Esta correlación es muy buena y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, por tanto, se acepta la hipótesis alterna, es decir, el clima organizacional tiene relación

significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra, año 2013.

3. En cuanto a la segunda hipótesis específica *El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra, año 2013*, se sustenta en la prueba de Pearson calculado de 0,883. Esta correlación es muy buena y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra, año 2013.

En la investigación realizada por Contreras (2005), en la tesis titulada *Micropolítica escolar: estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, en un centro educativo de nivel secundario de Lima Norte*, realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima; investigación de tipo cualitativo, concretado con el método de estudio de casos e investigación etnográfica, aplicada a una muestra de 120 docentes, utilizando como instrumento la entrevista semiestructurada y con la guía de grupo focal con alumnos del tercero, cuarto y quinto grados de educación secundaria y personal de servicio. En ella se concluye que:

1. La directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos.
2. Los conflictos surgen a partir de una desigual distribución de poder: poder de la comunicación, poder de las decisiones; las mismas que tienden a generar situaciones de tensión poco conciliables cuando no se comparte la solución con los diferentes actores de la escuela.
3. El liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Los docentes no tienen injerencia definitiva en la organización de horarios, la gestión económica y la planificación institucional. Este último aspecto de la gestión, es descuidado por la dirección. Por su parte, los alumnos, a pesar de contar con instancias de representación

escolar, no intervienen en las decisiones sobre el reglamento escolar y la gestión económica.

En la investigación realizada por Quispe (2011), titulada *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del Segundo Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 de San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*, realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Postgrado, Lima; investigación de tipo descriptivo correlacional y transaccional, aplicada a una muestra de 156 docentes y 364 alumnos, utilizando como instrumento el cuestionario de opinión de los docentes, cuestionario de autoevaluación de los docentes, cuestionario de opinión de los alumnos. En la investigación se concluye que:

1. Existe relación débil entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente ($r = 0,4675$), en docentes y alumnos ($r = 0,4854$) y, como tal, este estilo de liderazgo es el que más prevalece e interviene en el desempeño docente. Las puntuaciones logradas se han ubicado en el nivel regular (tabla 1 y 9), lo cual confirma la variable desempeño docente (tabla 4, 5, 6, 8 y 16), porque la responsabilidad en la toma de decisiones del director es vertical, lo demuestra el control a los docentes y el impedimento que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz, imponiendo las suyas.
2. Existe relación media considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño docente ($r = 0,6403$) en docentes y en alumnos ($r = 0,4788$). Por lo expuesto, este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente. Las puntuaciones logradas se han ubicado en un nivel regular (tabla 2 y 10), lo cual confirma la variable desempeño docente (tabla 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14, 15 y 16), porque demuestra su confianza en la capacidad de los docentes asignándoles responsabilidades, en la toma de decisiones compartidas y en su capacidad de escucha para aceptar las ideas nuevas de los docentes.
3. El estilo de liderazgo democrático del director ha contribuido positivamente en las dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales y las relaciones interpersonales con sus alumnos, y los estilos autoritario y liberal han contribuido negativamente en la dimensión resultados de su labor educativa del docente.

En la investigación realizada por Zárate (2005), en su tesis titulada *Liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*; investigación de tipo descriptivo, enfoque cuantitativo no experimental, y el tipo de diseño descriptivo transaccional o transversal. La población objetivo de este estudio estuvo conformada por los directores, docentes y alumnos de las 23 instituciones educativas del nivel primario de menores del distrito de Independencia de Lima; aplicada a una muestra de 120 docentes, utilizando como instrumento la entrevista semiestructurada, con 05 directores, 254 docentes, 195 secciones y 5823 alumnos. En la investigación se concluye que:

1. En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y el desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que el líder director despliega positivamente en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Como consecuencia de ello, el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo.
2. Se llega a la conclusión de que existe en las escuelas de primaria del distrito de Independencia – Lima un mayor número de docentes del sexo femenino (201).
3. Existe un mayor (68 y 45) número de docentes entre las edades 40 a 49 en el nivel de primaria.

De las investigaciones realizadas y expuestas sus conclusiones en el presente trabajo, podemos deducir claramente que, en el buen desarrollo o no del trabajo educativo, tiene que ver con el clima institucional, y en este aspecto depende del liderazgo del director, que pueda generar confianzas y/o desconfianzas, buen clima institucional o rompimiento de relaciones que generen trabas y entorpezcan en el desarrollo educativo. Todo ello, tiene que ver con la actitud de los directores y si estos conducen las instituciones educativas con métodos democráticos o dictatoriales.

Los directores democráticos, al permitir participar y escuchar a la comunidad educativa, generan confianza, comprensión, y todos sus componentes aplican los acuerdos con más convicción. Esto crea un clima institucional adecuado de

colaboración y solidaridad para enfrentar y solucionar los problemas que puedan existir.

Los directores que aplican los métodos autoritarios, en cambio, generan conflictos y rompimiento de relaciones en la institución educativa, dificultando o ahondando los problemas, y que lamentablemente es una mayoría de directores quienes aplican este método. Esto se manifiesta porque están acicateados por las leyes que les otorgan demasiado poder personal. Este fenómeno en el sector de educación vemos con frecuencia desde el año 2012, donde se aprueba la Ley de la Reforma Magisterial n.º 29944, en la cual se dan amplias potestades a los directores que se convierten en cuchillo de sus colegas, olvidando que ellos mismos son profesores. En resumen, luego de revisar diferentes fuentes bibliográficas y por la experiencia vivida con distintos directores podemos dar fe sobre el estilo de liderazgo directivo autoritario, y, además, no conocen la administración personal, entre otros, lo cual conduce al rompimiento de las relaciones humanas entre la plana directiva, docentes, alumnado y padres de familia.

Por ello, afirmamos que la educación peruana en el presente siglo XXI, debe cambiar para bien, primero en el aspecto social, económico, político, ideológico y cultural. El Estado y los gobiernos de turno deben dotar el presupuesto correspondiente cumpliendo el acuerdo nacional llegando por lo menos al 6% de PBI. Así mismo, el Diseño Curricular Nacional debe estar diversificado y contextualizado de acuerdo a la realidad de cada región; por ende, esté orientado al conocimiento de nuestra realidad nacional para desarrollar las capacidades, conocimientos y habilidades para afrontar el reto de mejorar la calidad de la educación. Con lo cual se daría mayor iniciativa a toda la colectividad educativa, principalmente a los maestros, para elaborar las políticas educativas concordantes con su realidad y para transformarla en beneficio de su entorno comunal, para su desarrollo en todos los aspectos de la vida humana. En ese entendido, el director debe ser uno de los protagonistas de los cambios, mejorando la gestión administrativa, para la cual el director de una institución educativa debe estar preparado con una concepción epistemológica.

La solución a este problema, no solamente es en cuanto al papel del líder director, porque si queremos llegar a una solución de fondo debe desarrollarse en el país una real reforma democrática de la educación, reforma en la que deben participar directamente los maestros, quienes son los que mejor conocen, no solamente los

temas educativos tanto en lo político y pedagógico, sino también de la realidad concreta en que trabajan, tal como nos enseña José Carlos Mariátegui, el gran líder del pueblo peruano que analizó y estudió nuestra patria en todos sus aspectos económicos, políticos, sociales y educativos y, por tanto, desarrolló las soluciones a los problemas del Perú y, específicamente, en la educación lo podemos encontrar en el quinto ensayo de su obra los Siete Ensayos de la Realidad Peruana y en su obra Temas de Educación, donde nos especifica que no podrá haber una reforma educativa sin la participación directa de los profesores, y que conociendo la realidad concreta en que trabajan sean líderes del cambio que requiere nuestro país, entendiendo que el cambio en el Perú no será calco ni copia, sino creación heroica del pueblo.

A nivel regional

En la investigación realizada por Flores (2010), titulada *El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público Nuestra Señora de Lourdes DRE-Ayacucho*, de tipo cuantitativo, nivel descriptivo-correlacional, cuya población objetivo estuvo conformada por docentes, estudiantes y el personal administrativo. En la investigación se concluyó que:

1. El tipo de liderazgo que predomina en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Nuestra Señora de Lourdes es el liberal y autoritario con un estilo de comunicación pasiva y agresiva.
2. Los resultados mostrados indican una asociación entre las variables tipo de liderazgo del director y estilo de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo. Según el análisis de correspondencias, existe una asociación significativa muy buena entre ambas variables, el estadístico chi-cuadrado (48.086) con valor de significancia menor al 0.05 apoyan esta conclusión.
3. Por otro lado, existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Nuestra Señora de Lourdes, Ayacucho, 2010.

4. Finalmente, existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo democrático del director y el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Nuestra Señora de Lourdes, Ayacucho, 2010. Se concluye que existe una correlación significativa, con un grado de correlación de 0,558 y un nivel de significancia menor a 0.05.

2.2. Bases teóricas

Para la elaboración y aprobación del proyecto de investigación del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa “Luis Carranza” de Ayacucho, y elaborar la tesis para la correspondiente sustentación, primero se tuvo que analizar la coyuntura política actual sobre la situación internacional, nacional, regional y local. Aquí el análisis es principalmente de la crisis actual de la realidad educativa peruana.

La crisis económica mundial iniciada el 2008 continúa y que aún enfrenta el sistema capitalista, el cual ha golpeado a la economía peruana, y sus efectos se reflejan en el momento crítico en que se encuentra la economía peruana, luego de casi 25 años de aplicación del plan neoliberal, con una sostenida caída en estos últimos 7 años del tan celebrado crecimiento económico. El Estado y los gobiernos de turno, aplicadores del plan neoliberal, pretenden cargar en los hombros del pueblo y las masas trabajadoras el fracaso de esa política económica hambreadora, y como parte de una ofensiva para despojar y arrasarse con los últimos derechos que mantiene todavía el pueblo y los trabajadores en general, en especial en el sector educación, han aprobado en forma arbitraria e inconstitucional la Ley 29944 de Reforma Magisterial, que vulnera indudablemente las diversas conquistas y derechos, entre ellos el de la estabilidad laboral, pues el meollo de esta nefasta ley es el desconocimiento de los derechos adquiridos y, consecuentemente, es el despido masivo de maestros a nivel nacional, con evaluaciones políticas y amañadas, con el claro objetivo de privatizar la educación. Ese es el objetivo central del plan neoliberal que aplica este Estado desde el año 92 con el cambio de la Constitución, y con ella derogando la Ley General de Educación, el n.º 23384 y promulgando la 28044; por ello, es que en todos estos años han venido aplicando un plan de precarizar la educación en su conjunto, partiendo por el presupuesto de

educación que no llega ni al 3% del PBI, el más bajo de América, contrario incluso al Acuerdo Nacional que debe ser el 6 %. Todo ello, ha llevado a que la educación hoy se encuentre en crisis generalizada, crisis que es aceptada por tirios y troyanos, pero que en la solución a ella divergimos tajantemente, pues los representantes del neoliberalismo, sostienen que la solución es la privatización de los servicios educativos, a través de las APP; en cambio, los trabajadores de la educación planteamos que la solución intermedia debe ser dar un mayor presupuesto a la educación, a partir del 10% del Producto Bruto Interno (PBI), que permita realizar los cambios que se requieren.

La situación actual educativa y magisterial, desde el autogolpe de Estado por parte de Fujimori en el año 92, hasta el gobierno de Ollanta Humala y la actual de Pedro Pablo Kuczynski, continúa impulsando e implementando la privatización de la educación pública a través de las Asociaciones Público - Privadas (APP) en perjuicio del derecho del pueblo a la educación de miles de niños y jóvenes estudiantes, con la clara intención de favorecer a los intereses de los grandes empresarios nacionales y extranjeros.

Estos grupos de poder y el Estado son los principales responsables de la crisis educativa que afecta al pueblo peruano, porque evaden su responsabilidad culpando a los maestros del Perú y a los padres de familia. Lejos de atender el derecho a la educación del pueblo, estos grupos están empeñados en profundizar la privatización de la educación pública; motivo por el cual, utilizando al Estado, desfinancian, encarecen, abandonan y desprestigian a las escuelas, colegios y universidades públicas, convirtiendo la educación en un vil negocio a favor de los empresarios, lo que perjudica al pueblo y al magisterio nacional.

Finalmente, en la elaboración del proyecto de tesis se acudió a diversos trabajos de investigación, para tener como sustento del presente estudio, por lo que, creo conveniente tomarlos y adjuntarlos como antecedentes teóricos.

2.3. Concepto de líder

En nuestra sociedad dividida en clases sociales bien diferenciadas, el líder es aquella persona que es seleccionada para representar a una organización social y/o grupo de personas para alcanzar un objetivo común. Ejemplo, en las organizaciones sindicales, en una institución educativa, asumiendo la responsabilidad individual y

la responsabilidad grupal, de acuerdo las características de cada una de estas organizaciones.

Ander-Egg (1997), sobre el líder describe que es el derivado del verbo *to lead* (*quiar*) vocablo que hacemos uso como nuestra segunda lengua, en la que escribimos y expresamos de manera oral, escrita y pronunciamos de acuerdo a la fonética inglesa y precisa con claridad lo siguiente:

Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada (p.110).

De acuerdo a la aseveración por Ander-Egg, efectivamente, el líder es aquella persona que tiene la capacidad de persuadir, guiar y dirigir una organización dentro de la sociedad. En el caso de esta investigación, en una institución educativa, de acuerdo a su posición ideológica en la organización que representa. Así mismo, es el que debe conducir y dirigir una masa humana para el logro de un objetivo común que beneficie indudablemente a todos.

Debo precisar en este punto, ya que, de acuerdo a nuestra experiencia y conocimiento, el líder no nace, no se fabrica en un laboratorio, el líder se forja en el fragor de la lucha, mediante un proceso de acumulación de experiencias,

Así mismo, debemos recordar, desde la muerte del amauta José Carlos Mariátegui no ha nacido aún otro líder de su "estatura" en América Latina. Pero el hecho de que haya podido darse una vez tal planta humana entre nosotros, se debe a que en la sociedad como la nuestra, dividida en clases sociales, hay dos tipos de líderes: uno que defiende los intereses del Estado y el otro, los intereses de la gran mayoría. En ese entendido, en el sector de la educación se están generando líderes que conduzcan una institución educativa.

Seleccionando docentes afines al gobierno de turno, solo se logrará como resultado la privatización de la educación. Es una decisión fundamental para el gobierno, y que alcance el éxito de la aplicación del plan neoliberal

Por otro lado, existe una cantidad y variedad de definiciones del concepto de "líder", y a lo largo de nuestro servicio profesional somos testigos de cómo una persona

cambia de posición al ocupar un cargo, ya sea por encargo o porque hayan ganado un concurso. En este caso, ya sea una persona, hombre o mujer, que, por sus características de formación y convicciones personales, consigue que los miembros de una institución acepten su dirección e iniciativa para lograr la cooperación de los demás. Por tanto, debe saber promover el consenso para lograr las metas trazadas en el plan de trabajo anual.

Por su parte, Gallegos (2004) menciona que:

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

En efecto, el líder es el dirigente que conduce una organización articulando con otras organizaciones afines para lograr un objetivo común. En el caso de un líder pedagógico debe asumir las mismas posturas para que una institución logre objetivos comunes, que es el logro del aprendizaje y un buen servicio educativo de calidad que exige la sociedad; es decir, una educación para el pueblo y desarrollo de la región.

Finalmente, el líder es aquella persona que tiene la suficiente capacidad y atributos como la personalidad y habilidad para liderar una masa, y aceptado por la sociedad y el grupo que representa, como respuesta al contexto, ligado exclusivamente a las exigencias de las personas del grupo, con sus demandas y requerimientos. Mariátegui (1988) resaltaba: “Y no hay que desconfiar del instinto de la mayoría. La masa sigue siempre a los espíritus creadores, realistas, seguros, heroicos. Los mejores prevalecen cuando saben ser verdaderamente los mejores” (p. 114).

2.4. Liderazgo

Según Hellriegel (2005), “ El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real, y resultados que reflejen sus propósitos compartidos. Existencia de otra persona con las habilidades, conocimiento de la teoría y la capacidad de liderazgo” (p.418).

Efectivamente, este concepto de liderazgo de relación e influencia entre líderes y seguidores, busca el cambio de lo habitual por resultados a mediano y largo plazo,

esto cumpliendo las tareas compartidas, siempre teniendo el interés supremo de los estudiantes.

El líder es aquel individuo que posee un conjunto de capacidades y habilidades, y mediante ellas realiza su trabajo juntamente con los dirigidos para conseguir un objetivo común. En el campo laboral, plasma sus experiencias acumuladas como docente durante sus años de servicio en una o varias instituciones educativas, y esta se completa con la experiencia dirigencial; así mismo, debe tener un carisma personal y una capacidad para comunicarse con sus dirigidos; por otro lado, debe tener la suficiente capacidad de solidaridad que le permita socializarse con los miembros de la comunidad educativa donde labora y las autoridades respectivas, ya sean educativas, comunales, políticas, religiosas, sindicales, etc. Asimismo, Certo (2000), citando a Elise Goldman, señala que el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo (p.126). En este sentido, dirigir una institución significa conducir el proceso administrativo y educativo, donde laboran personas humanas y/o individuos en la consecución de un objetivo que es la educación de niños y adolescentes, observando estrictamente las normas que se emiten. Aquí, el tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas por medio del trabajo en conjunto, guiado a través de un liderazgo aceptado; también es importante subrayar sobre es la función del líder de un grupo, pues existen funciones específicas, atributos personales y grupales, indudablemente responsabilidades individuales y grupales aceptadas por todos los miembros del grupo.

Farre y Lasheras (2002) mencionan que:

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

En este sentido, el liderazgo consiste en dirigir una institución y/o organización cual fuere su naturaleza, administrativo y educativo, donde laboren personas humanas y/o individuos en la consecución de un objetivo. En el caso de una institución educativa es liderar la dirección del aprendizaje de niños y adolescentes,

observando estrictamente las normas que se emiten desde las instancias respectivas.

Por otro lado, el liderazgo se entiende como una relación del líder dentro del grupo. Se habla de liderazgo cuando un líder promueve una acción a favor del grupo, para lograr un objetivo.

El liderazgo puede ser ejercido por distintas personas del mismo grupo que reúnan las condiciones y características individuales de solidaridad dentro de una organización o institución de acuerdo a las naturalezas. Para asumir el liderazgo es quien tenga las condiciones y habilidades políticas de influir y sabe motivar a los integrantes del grupo para que logren determinados objetivos consensuados. Por eso, se dice que hay una o un líder dentro de una organización, y que no existe liderazgo sin grupo y/o masa que los respalde.

Se considera liderazgo al papel que desempeña una persona como respuesta a las necesidades y objetivos comunes de un grupo. En el caso de una dirección educativa, el liderazgo requiere poseer un perfil de acuerdo al cargo, y para ocupar el cargo de director estar preparado académicamente, además tener un perfil de solidaridad profesional y la experiencia en el cargo. De esto se desprende como respuesta al contexto para administrar una institución, primero debe ser solidario y no individualista, un pedagogo y poseer un conocimiento amplio de la administración educativa, todo ello, ligado a las exigencias de las personas del grupo, con sus recursos, demandas y actitudes.

Estilos de liderazgo

El término liderazgo ha sido comúnmente asociado al de la productividad de la empresa. Este se introduce al sector educación, con el cuento de la mejora de la calidad de la educación, pero su objetivo principal es la privatización de la educación; por ello, se hace necesario establecer una diferencia entre el liderazgo de una empresa y el liderazgo en el sector educación.

En la actualidad, el liderazgo es distinto al de sus orígenes, porque en tiempo va evolucionando, cambio más realista, como dice Bobbio (2008):

(...) considerar el liderazgo como un papel que: a) se desempeña en un contexto específico de interacción y refleja en sí mismo la "situación" de este contexto; b) manifiesta ciertas motivaciones del líder y requiere

ciertos atributos de personalidad y habilidad, además de ciertos recursos en general, que son todas (motivaciones, atributos y recursos) variables del papel en función de su contexto; c) está ligado a las expectativas de sus seguidores, con sus recursos, sus demandas y sus actitudes (p. 914).

Bajo esta premisa, se observa que la personalidad y habilidad de un líder y sus características influyen en un buen liderazgo, de acuerdo al papel y la función que cumplen en una institución educativa, ya sean públicas o privadas. En este contexto, el liderazgo se relaciona siempre en el entorno educacional. Así, las funciones y los objetivos del liderazgo no pueden considerarse como si reflejaran solamente las motivaciones y los intereses del líder, sino está relacionada principalmente con el de liderazgo y el papel que cumple de acuerdo a las normas educativas.

En este sentido, se observa que la personalidad y su posición política del líder es uno de los factores que influyen en la determinación del liderazgo en la comunidad educativa y en otras áreas. Lo que no significa excluir que el líder pueda por sí mismo elaborar su papel, de una forma más o menos importante, y hasta generar el contexto en el que se coloque como líder. En ese entendido, precisar la diferencia entre liderazgo y el papel que cumple el líder. Es decisivo comprender el hecho de que el liderazgo se relaciona siempre con la situación del contexto en que se consolida. Así, las funciones y los objetivos del liderazgo no pueden considerarse como si reflejaran solamente las motivaciones y los intereses del líder, ya que deben considerarse relacionados con la finalidad otorgada al liderazgo por el contexto que expresa.

El ejercicio del liderazgo se da desde el accionar humano que define el perfil con el que actúa el directivo. Los estilos de liderazgo son situacionales, y no es correcto verlos bajo el prisma de buenos o malos, pues un mismo líder podría optar por uno o por otro según lo amerite la ocasión (Lloria, 2015).

Existen estudios realizados para identificar y diferenciar los estilos de liderazgo dentro de la sociedad capitalista con rezagos semifederales cada uno con diversas características en distintas organizaciones populares y sindicales, ya sean estatales o privadas, en el caso motivo de la investigación del liderazgo en una institución educativa.

Para Tannenbaum y Schmidt (1958), existen dos principales tipos de liderazgo: autoritario y democrático. El primero busca la concentración de poder en una sola

persona, quien es la que decide la manera de proceder del grupo; en esta clase de liderazgo, el grupo de trabajo no tiene mayor participación. Las relaciones de poder se dan de manera vertical, y el clima organizacional tiende a ser hostil. En contraposición está el liderazgo democrático, donde las decisiones se toman en consenso y la comunicación se convierte en un factor fundamental (p. 36, 95-112), En la sociedad actual dividida en clases sociales bien marcadas, teniendo como objetivo la privatización de la educación, observamos con suma claridad a algunos directores que marchan en esa dirección. En el caso de los docentes que asumen como líderes de una institución educativa, tenemos directores autoritarios y también directores líderes democráticos. En este caso, el primero de ellos trabaja de manera autoritaria imponiendo actividades y/o trabajo sin consultar a la masa trabajadora; por experiencia como trabajadores en esta clase de liderazgo, el grupo de trabajo no tiene mayor participación, ni mucho menos interés, las relaciones de poder se dan de manera vertical de arriba hacia abajo, y el clima organizacional indudablemente es hostil. Los trabajadores con este tipo de actitud se alejan y observan a la distancia. Segundo: en contraposición está el liderazgo democrático, donde los acuerdos se toman en consenso en una asamblea y por votación democrática, aplicándose el principio de las minorías se acogen a los acuerdos; aquí, la comunicación juega un papel importante, se convierte en un factor fundamental para la ejecución de los diferentes acuerdos y tareas.

Por otro lado, para que exista un liderazgo adecuado dentro de una organizacional social existe una contradicción ideológica y política, esa es la razón de ser para el ejercicio de un liderazgo democrático. Este liderazgo se debe mantener un nivel adecuado de autoridad sobre el grupo, esto se evidencia con mayor énfasis en ciertos contextos conflictivos internos y externos.

Al abordar el liderazgo centrado principalmente en las relaciones interpersonales, se abordan las perspectivas transaccional y transformacional. Desde este enfoque, el liderazgo transaccional se propone una interrelación estrecha entre el líder y los integrantes del grupo, con el fin de cumplir el objetivo trazado en aras del cumplimiento de las tareas. Como lo afirma Bass (1981), en este enfoque existe indudablemente una motivación personal latente en aras de mejorar incluso como profesional, y en lo económico. Por supuesto, ya que el grupo tiene la concepción de trabajar por un crecimiento individual e institucional, lo que puede influir directa o indirectamente en el bienestar del grupo y la sociedad.

Para Goleman (2000), existen seis tipos de líderes que están estrechamente relacionados con el desarrollo de la inteligencia emocional:

- El líder coercitivo, cuyo principal propósito es el cumplimiento de una tarea específica de manera inmediata.
- El líder filiativo que busca crear un ambiente armónico para establecer lazos emocionales entre los miembros de su grupo de trabajo.
- El líder democrático, para quien la participación es una herramienta fundamental para establecer acuerdos que permitan lograr los objetivos propuestos.
- El líder ejemplar que es quien quiere que su grupo se desempeñe de manera autónoma y eficiente.
- El líder orientativo que conduce a su equipo hacia la consecución de una meta.
- El líder formativo que busca preparar a su grupo de trabajo para el futuro.

En el caso de las teorías centradas en el líder de acuerdo al contexto, Yukl (2008) afirma que se ha ahondado bastante en las investigaciones sobre los líderes, pero se ha dejado de lado el análisis sobre los seguidores o integrantes de una organización. Desde esta perspectiva, surge la teoría de la delegación del poder, donde los seguidores estudian las posibilidades de influir sobre decisiones importantes de su grupo. También surgió la teoría de la atribución, desde la cual se describe la influencia del líder en la consecución de las metas propuestas según la visión de su grupo. Al respecto, Yukl (2008) asevera que se subestima la influencia del contexto en el análisis del liderazgo. Pero hay otra perspectiva para este aspecto.

Para Fernández (2010), los individuos mantienen concepciones de líderes prototipo (es decir, opiniones sobre cómo son los líderes) y luego evalúan a los líderes reales. Las personas juzgadas como buenos líderes es probable que sean aquellas cuyas acciones y comportamientos se ajusten a las ideas que mantenemos. Así, un liderazgo eficaz se determina no objetivamente, sino a través de la confirmación de las expectativas (p. 540).

La expectativa es latente, indudablemente, cuando una persona asume una responsabilidad, en este caso, una dirección de una institución, de sus hechos y

actos será calificado por los miembros de esta al culminar su gestión, calificándose como buena o mala; esto indudablemente al realizarse la evaluación respectiva.

El avance en la materia presenta nuevas perspectivas para ver el tema de los líderes en las organizaciones y es así como los más recientes paradigmas exhiben diversas circunstancias relativas a los cambios sustanciales de hombres y mujeres, de conjuntos de personas y de entidades, expuestas a la acción de sus líderes. Así nace el modelo de liderazgo de rango total (Avolio,1990), que algunos llaman también de rango completo.

En esencia, existen cuatro extensiones de carácter transformacional, percibidas en el modelo de liderazgo de rango total: influencia idealizada (como atributo y como comportamiento), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual (Silva, 2010).

El líder como tal tiene que tener un postulado ético muy sólido y una posición determinada dentro de la sociedad. Para lograr los objetivos comunes, el líder tiene que guiar a sus discípulos, mediante un comportamiento y un ejemplo, respaldado por un paradigma. Su liderato tiene que tener influencia idealizada como el comportamiento, como parte de sus valores, dentro y fuera de una organización.

Evolución conceptual del liderazgo

A los líderes del Siglo XXI, se les exige una preparación adecuada para que puedan desenvolverse y atender las necesidades de las empresas modernas. Tener conocimiento de más de un idioma, estudios de maestría y doctorado, conocimientos de informática y, lo más importante, la capacidad de comunicación, son algunas de las características a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos

De acuerdo con Castaño (2013), pensadores de China como Confucio y Sun Tzu moldean la cultura China y sientan las bases del pensamiento del mando y la obediencia, explicando que la autoridad la tenía el amo, ya que disponía de la vida y la muerte: se creía que había hombres que habían nacido para mandar y otros para obedecer (p. 24-25).

En el desarrollo de la historia, principalmente en la sociedad capitalista, se ha observado diversos debates sobre si los líderes “nacen”, o se “hacen”; que los

“líderes son carismáticos, dinámicos y poseen fortaleza, fuerza”, esto se observa en la cúspide organizacional, “controlan, manipulan”, etc. Estas ideas nos han vendido por siglos la clase dominante y la mayoría de la gente pensaba así; hasta que los científicos proletarios comenzaron a demostrar lo contrario, con diversas investigaciones y la práctica social misma a lo largo de la historia; además, desterró la falsa creencia de que algunos iluminados habrían nacido solo para mandar y otros para obedecer.

A continuación, una breve reseña histórica y el análisis respectivo de las concepciones más comunes que se tienen sobre el líder:

El líder nace o se hace

Esa es la gran pregunta del millón. Y la respuesta suele ser subjetiva, indudablemente, interesada, respuesta de acuerdo a la posición política del que absuelve la respuesta, con alguna que otra válida. En la sociedad capitalista, aun actualmente, las barreras de la clase social hacen lo imposible para que alguien se convirtiera en líder. Luego, dependiendo de las tendencias políticas, definen su posición de tal o cual tendencia, (terrorista o no). Hoy, la clase dominante sigue difundiendo por los medios adictos a ellos que el liderazgo se heredaba, como de la época de los reyes y de la aristocracia, donde sus vasallos se entregaban ciegamente por una monarquía absoluta, y a los que la Iglesia aún guía solemnemente.

Esta aseveración ya no tiene validez, es obvio que los líderes provenían de todos los estratos sociales, y esta experiencia nos enseñó que el liderazgo era algo más complejo que haber nacido con los genes adecuados, aunque por supuesto, no dejamos de reconocer que algunas personas nacen con algunos dones naturales que les facilitan su relación con los demás, pero tampoco significa que esto les asegure un liderazgo de por vida. El líder no nace, se hace en el fragor de la lucha, en el caso de un director en una institución indudablemente no nace, sino va adquiriendo la experticia laboral durante su servicio.

Los líderes son una raza

La posición idealista conceptualiza al líder como un ser superior al resto de los miembros del grupo humano, que Dios le dio ese don, que tiene atributos o dones especiales de los dioses, es decir, nacen y crecen con ellos, y por ende, al demostrar estos dones y atributos y, su supuesta superioridad ante la comunidad, se convertía en su líder nato que les representaba, por ejemplo, en las elecciones para representarlos.

Por lo tanto, los grandes líderes son ideologizados, idolatrados y jerarquizados. Sin embargo, se observa que en el campo del trabajo no lo demuestran, tampoco destacan, pero son gentes distinguidos, a quienes hay que respetarlos, aunque hagan mal su función.

Los líderes son carismáticos

Es conocido que el líder que, con su ejemplo, con su personalidad y su conocimiento inspira confianza; en el caso educativo, consigue persuadir a sus seguidores. El líder es un individuo que tiene un liderazgo con gran popularidad, siendo el carisma una cualidad que para muchos es sinónimo natural de liderazgo. Es innegable que algunas personas poseen un don especial, que les favorece para conquistar seguidores. En este punto, debemos aclarar que esa cualidad no poseen todas las personas o los líderes. En algunos casos, se observa que, en lugar de conquistar más adeptos, más bien propician el miedo o el rechazo. Está demostrado que mientras más alta sea la investidura del líder, su sencillez lo convertirá automáticamente en un liderazgo aceptado, no solo por sus seguidores, sino por la simpatía de otras organizaciones. En cambio, aquel líder mediocre, cuando ocupa un cargo ya no conoce ni a sus mejores amigos, olvidando que gracias a que tiene seguidores puede mantenerse en el puesto en que está, y si desea ascender requiere de más apoyo de los demás.

Si bien es cierto que algunos seres humanos nacen con un don especial, el carisma se moldea poniendo especial cuidado en las actitudes personales, teniendo cortesía hacia los otros seguidores; y a la inversa se perderá en la medida en que el líder menosprecie y humille a los demás.

Liderazgo educacional

El liderazgo directivo educacional se va acentuando en algunas instituciones educativas. Los expertos en temas de educación sugieren sobre el papel que debe jugar un director, ya sea en una empresa, de una compañía, o de una institución educativa, sea pública o privada, etc. El liderazgo que debe asumir un maestro es de mucha importancia, puesto que de su conducción dependen los logros del aprendizaje de los estudiantes. Este docente debe comprometerse en mejorar el estilo de liderazgo que favorezca a la niñez y a la comunidad. En tal sentido, se debe cambiar la forma de actuar, preparándose y actualizándose en la materia de su especialidad, atrás quedo la forma fácil de asumir una dirección con el solo hecho de haber ganado un concurso y nombrado como tal, esta forma de trabajo caduca y hasta provocadora se debe descartar para el beneficio de una institución, puesto que ello no conduce para lograr los objetivos educativos, porque no es la manera que un director o líder cumpla sus funciones. En ese sentido, a diferencia del director tradicional, debe poseer una preparación adecuada de acuerdo a las necesidades actuales, teniendo presente los cambios actuales en lo cuantitativo y cualitativo.

En este punto, es necesario precisar sobre el liderazgo en general y de liderazgo en el sector educación, puesto que son diferentes los campos de acción, pues hay confusiones e interpretaciones interesadas. Aquí subrayo que el proceso de las relaciones educativas es distinto, por ejemplo, en el ámbito del sector público donde el liderazgo se entiende como simple ejercicio de autoridad, es decir, la preeminencia de los más fuertes. En cambio, en el sector educación, el ejercicio del liderazgo es distinto, porque guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de la comunidad educativa, tales como alumnos, padres de familia, docentes y administrativos.

2.4.1. Dimensiones del estilo del liderazgo directivo:

Para Napier y Gershendfeld (2008), de acuerdo a la investigación realizada por Lewin, Lippit y White (1968), el liderazgo directivo asume tres dimensiones claras, donde se entrelazan la personalidad del líder y la conducta, que se desenvuelve dentro de la institución y son las siguientes:

- Liderazgo autocrático
- Liderazgo democrático
- Liderazgo liberal

Estilo autocrático

El liderazgo autocrático está representado en un líder con decisiones propias, las cuales centraliza para ordenar eficazmente a los equipos de trabajo, para alcanzar el objetivo propuesto por la organización. De acuerdo a Montalvan y Garcés (1999), “Es de los estilos más antiguos y han demostrado ciertamente mucha eficiencia. Se basa en el uso de la fuerza. En determinadas sociedades, esta fuerza suele estar apoyada por las armas” (p. 35).

En estos casos, para el líder autocrático, las decisiones que va a tomar se apoyan en las normas legales. En el caso de la educación, normas emitidas por el Ministerio de Educación (Minedu) y de las instancias respectivas, pero está demostrado que esto no resulta, porque choca con la realidad institucional, puesto que no tienen capacidad de análisis de los diferentes documentos para su aplicación, por ello aplican a pie juntillas todas las normas emitidas.

En las diferentes organizaciones, se da frecuentemente este tipo de ejercicio del liderazgo, principalmente en los partidos políticos, en algunas organizaciones sindicales, y por qué no señalar en algunas religiones o sectas. Las necesidades de los trabajadores, las costumbres imperantes, los pocos controles legales, las complicidades de autoridades y la existencia de impunidad, por qué no decir la corrupción al interior de estas, son los aliados naturales de la vigencia de este tipo de autoridad.

Adicionalmente, el liderazgo autocrático puede ejercer una percepción positiva o negativa hacia las personas que están bajo su mando; por lo cual, si es de manera negativa se puede generar una fuente importante de estrés, que contribuya al deterioro de la salud mental, física, psicológica, etc., que perjudicará de esta forma el ambiente laboral. Otro factor que se ve afectado es el sentido de pertenencia hacia la empresa, ya que las personas tienden a perder importancia respecto a sus labores, sintiéndose de alguna manera afectados por las actuaciones de su líder.

Como se ve, el rol del líder autocrático consiste en supervisar estrictamente que

la totalidad de las actividades realizadas por el trabajador cumplan con estándares previamente establecidos.

Un ejemplo de este tipo de situaciones se ve evidenciado en un área operativa, donde se requiere que el personal se vea involucrado en su totalidad con la labor que desempeña con la organización. Por este motivo, un líder autocrático tiende a ejercer mayor presión, tanto personal como laboral, tiende a verificar los tiempos de llegada y salida de la empresa o simplemente en detalles más específicos como la demora en la hora de llegada de tiempo del almuerzo o salidas al baño, queriendo así cumplir con los estándares y políticas de la organización.

Otra percepción negativa es que las personas, por lo general, no se sienten valoradas o se sienten subvaloradas, ya que no las toman en cuenta para las diferentes decisiones que se puedan tomar sobre un tema específico, o simplemente este tipo de líderes tienden a darle a entender al subordinado que solo son útiles para la actividad que desempeñan, y por esta razón no sean tenidos en cuenta para procesos de selección de otras áreas.

Una dirección que asume la postura del estilo del liderazgo autocrático, es un individuo que asume la imagen vinculada con la de los demagogos, dictadores y procesos administrativos de coacción, de amenaza, sin embargo, algunos investigadores describen como personas que dirigen, basándose en sus firmes convicciones autocráticas que acepta las responsabilidades de supervisión y la responsabilidad final de las decisiones.

Para Napier y Gershendfeld, (2008):

En pocas palabras manifiestan es alguien que tiene los atributos necesarios de liderazgo. Este tipo de líder puede tornarse en explotador, caracterizado por el empleo sin escrúpulos del miedo y la amenaza; comunicaciones unilaterales de arriba abajo: exaltación de la dimensión normativa en el rol de dirección y comportamientos restrictivos, sin estímulos a las iniciativas de los demás miembros. Como también ser benevolente, que atempera el comportamiento anterior con el empleo de recompensas y comunicaciones bilaterales, aunque limitadas a la voluntad del director, y con decisiones desconcentradas en mínimo grado: la responsabilidad de la conducta organizativa no es interiorizada en los miembros, sino que radica en el control externo de la dirección (p.173).

El estilo autoritario o coercitivo es el menos efectivo, en la mayoría de las situaciones. La verticalización de este estilo, no fomenta las nuevas ideas del

equipo. Las personas se sienten vulneradas en su respeto y no son capaces de actuar por iniciativa propia, son meros ejecutores de una decisión que “llegó de arriba”, por lo tanto, no se dan cuenta que su desempeño depende de ellos mismo. El equipo se transforma en un grupo de personas resentidas y por lo tanto resignadas, es decir, van a hacer sólo lo que les pidan, ni un centímetro más. Este estilo, además, hace que las personas sólo trabajen por el dinero. Sin embargo, este estilo, puede ayudar frente a la inercia del día a día de un empleado problemático, ya que el liderazgo autoritario o coercitivo romperá hábitos.

Con respecto a las características asumidas por los directores en instituciones educativas, Borja y Gabor (2007) señalan que el liderazgo es posible clasificarlo con base a la forma en que éste utiliza la autoridad (p. 45).

El líder autocrático es un individuo que muestra actitudes autoritarias, decidiendo acciones y tareas en forma individual, sin consultar a sus subordinados, para luego imponerlos mediante documentos, es decir, él es quien toma todas las decisiones, organizando y distribuyendo las actividades a cada integrante, permaneciendo distantes al grupo de docentes, padres de familia y alumnos en su realización y evaluando de forma individualizada. Este estilo de director, según Borja y Gabor (2007) se preocupa mucho por los resultados de las tareas asignadas, algunos ejemplos:

- No permite que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en la institución educativa.
- Es firme en sus convicciones.
- Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones.
- Ordena, estructura toda la situación de trabajo y dice a los docentes, padres de familia y alumnos qué deben hacer.
- Basa su poder en amenazas y castigos (p. 45).

El estilo de liderazgo autocrático: el líder toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer, y los supervisa de cerca. Las características del liderazgo autocrático en una institución, es la de un sujeto que tiene poses de un demagogo y de un dictador, para el control de la asistencia y cumplimiento de las horas de trabajo del personal bajo su dirección; utiliza el lado más fácil que es la

amenaza con el informe para los procesos administrativos, utiliza la amenaza como medio de coacción, el chantaje, sin escuchar la justificación personal, de acuerdo a normas que realiza el trabajador.

Al respecto, Rivera (2011) indica que en la dimensión de liderazgo autoritario o coercitivo, el líder da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que estas se cumplan. Se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo, pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad, esta clase de liderazgo no dirige, sino que manda (p. 32).

Del estilo de liderar, *Rivera (2011)* expone algunas características:

- En general son individuos de personalidad fuerte, dominante y agresiva. Toda actividad la realizan a su modo.
- No preguntan más allá del trabajo, y por tanto no comparte visión de futuro con sus equipos, lo que transforma a este líder en ajeno a las personas.
- Considera a sus subordinados más como empleados que como personas.
- En general, no están preparados para dar oídos a los puntos de vista diferentes a los suyos.
- No genera un trabajo en equipo, porque centraliza su poder.
- No le gusta ver que los empleados tengan mucha amistad los unos con los otros, porque esa cercanía puede poner en riesgo su autoridad.
- Tiene una actitud orientada hacia el trabajo y los negocios poniéndolos estos en primer lugar (p. 35).

Finalmente, este tipo de individuos son aquellas personas que no tienen los requisitos para conducir una institución educativa, y con estas características de directores busca el Minedu. Sus comunicaciones son verticales y unilaterales, de arriba hacia abajo, no tienen noción de estímulos para las labores destacadas y las iniciativas de sus miembros.

Por otro lado, el estilo de liderazgo autocrático se caracteriza por imponer decisiones personales, tales como las tareas y actividades sin consultar a nadie, es decir, él es quien toma decisiones personales, organizando y distribuyendo tareas,

mediante memorandos, incluso las actividades permanentes que deberían ser consultadas a los actores. Con ello, permanece distante al grupo de docentes, padres de familia y alumnos.

Estilo democrático

En referencia al liderazgo democrático, Rivera (2011) refiere que:

Este estilo parte del supuesto de que el líder, para ejercer su liderazgo, considera puntualmente los intereses, las opiniones y el rango de autoridad del grupo, autoridad de la que el líder pasa a operar como representante (p. 34).

El estilo del liderazgo democrático es el estilo de aquel líder que comparte las decisiones con los demás, independientemente de los resultados, es decir, su liderazgo la comparte. Antes de ejecutar una actividad, primero consulta a los miembros de una organización, en este caso a los integrantes de la institución educativa que dirige, una asamblea; por ejemplo, para el inicio del año escolar convoca a una asamblea y conforma grupos de trabajo, existe la vinculación entre la institución, siendo las relaciones de participación activa, y siendo la meta el fin principal que es el desarrollo de la institución y el aprendizaje del estudiante.

Para Napier y Gershendfeld, (2008):

Es así que los miembros de la organización, a través de los distintos grupos organizativos, formales o informales, participan regularmente en los procesos de elaboración de objetivos y toma de decisiones. No carece de autoridad este tipo de dirección, pero al apoyarse en otros ejerce su influencia por otros recursos no meramente disciplinarios (p. 173).

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

No dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo. En general se muestran tan preocupados por la manutención de la eficiencia del grupo como con relación al término de las tareas que están en ejecución. Encauza las distintas tendencias y opiniones, sin imponer las soluciones, sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo. Incentiva a los miembros de su grupo para que expresen sus ideas y sentimientos, para crear un clima con mayor creatividad y compromiso. Frente a los problemas, tratan de ayudar al grupo a

eliminar la resistencia o a resolver los conflictos. Están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos. Permite que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando hayan demostrado su capacidad de hacerlo. Cree que sus subordinados mientras más comprometidos estén trabajarán en conjunto, permitiendo tener una mayor potencialidad. Tiene plena confianza en sus empleados, y ellos tienen plena confianza en su líder lo que provoca que se sientan muy identificados con la institución en la que trabajan (p. 79).

En efecto, el líder democrático promueve la comunicación, es su arma fundamental en todos los niveles de trabajo y de grupo. Los trabajadores, en este caso docentes, se motivan y participan activamente en lograr los objetivos trazados y se sienten responsables de las tareas, y por sus logros se sienten satisfechos. Por lo tanto, este estilo de liderazgo democrático da mucha importancia a las opiniones de cada miembro del grupo y consensos de grupo, lo que le ayuda a trabajar en equipo para la consecución y el logro de objetivos comunes.

En relación a las características asumidas por los directores en instituciones educativas, Borja y Gabor (2007) señalan que quienes asumen un liderazgo democrático, planifican de acuerdo con los miembros del grupo, animando al grupo de docentes, padres de familia y estudiantes a discutir, decidir, programar y distribuir las actividades. Sugieren diversos procedimientos; participan como un miembro más y evalúan los resultados en función del grupo (p. 46).

El director democrático, según Borja y Gabor (2007) asume las siguientes actitudes:

- a. Confía en la capacidad y buen juicio de los docentes, padres de familia y estudiantes.
- b. Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad.
- c. Muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en el aspecto personal como en el trabajo.
- d. Crea un fuerte sentido de solidaridad. Toma decisiones compartidas (p. 46).

El estilo de liderazgo directivo democrático no siempre es el mejor. A veces

hay excepciones y es necesario que los directores identifiquen cuándo deben utilizar un estilo diferente.

Estilo liberal

Según Napier y Gershendfeld (2008), la dirección no tanto utiliza estímulos y recompensas para las acciones cuanto que implica de algún modo a los demás miembros en las decisiones; su actitud comprensiva y estimulante permite el flujo de comunicaciones en todas las direcciones y ciertas decisiones, no relevantes, están descentralizadas a distintos niveles (p.173).

En relación al estilo de liderazgo liberal, ha sido demostrado en diversas oportunidades como aquel que evade sus responsabilidades como tal, sin embargo, en comparación de los otros tipos de direcciones que solamente se centran en la responsabilidad del control externo de la dirección, este tipo la orienta hacia el autocontrol y la capacidad de autodirección de sus miembros.

Por otro lado, Rivera (2011) sostiene con respecto al líder concesivo-liberal o laissez-faire, que el llamado líder deja en manos de su equipo las funciones que él como líder debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control, y espera que lleven a cabo con éxito todas las labores encargadas (p. 50).

En este tipo de liderazgo directivo, se puede definir de aquel líder que delega funciones a su equipo de trabajo o subalternos la autoridad para tomar decisiones. Quienes integran el equipo u organización deben ser sujetos altamente calificados para que la actividad encomendada tenga éxito.

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

En relación de algunas características usuales que aplican algunos directores en las instituciones educativas, según Borja y Gabor (2007), quienes asumen un liderazgo liberal o laissez-faire se caracterizan por la falta de participación general, manteniéndose al margen lo más posible, dejando la iniciativa a los docentes, padres de familia y estudiantes, y solo cuando se requiere su opinión,

intervienen para dar su consejo (p. 46).

En este estilo de liderazgo, el director, según Borja y Gabor (2007), presenta las siguientes características:

- Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.
- Procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.
- Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.
- Proporciona información solo cuando se lo solicitan.
- Deja que el grupo se organice (p. 46).

Estas son las dimensiones del estilo de liderazgo directivo, que se han puesto en práctica, lamentablemente, en algunas direcciones de una institución educativa, por quienes hoy se hacen llamar líderes del cambio. Esto se observa en diversos escenarios, en algunos casos con mayor o menor éxito que otros. Con la experiencia encontrada y tenida, y al analizar los diferentes estilos de liderazgo, no es posible asegurar que existiese un estilo único ni ideal, puesto que cada persona tiene diferentes posiciones políticas, ya sea por experiencia o por influencia de acuerdo a la naturaleza y características del lugar donde se desenvuelve como tal. Como se podrá observar, podrían producirse situaciones distintas que demanden distintos estilos para dirigir y resolver las diversas actividades dentro de sus deberes como tal. En realidad, los líderes exitosos varían sus conductas de acuerdo a las circunstancias y momentos, y deberían estar preparados para modificar su estilo y carácter en función de las circunstancias en favor de las mayorías, principalmente en favor de los educandos.

Estilo autoritario

Al respecto, Rivera (2011) indica que:

En la dimensión liderazgo autoritario o coercitivo, el líder da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan, se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo, pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad, esta clase de liderazgo no dirige, sino que manda. (p. 32)

Si realizamos una encuesta entre los miembros de una institución educativa, el resultado es semejante a lo aseverado por Riviera. En la actualidad, muchos directores, mal llamados líderes, solo son mandones, dan órdenes, pero no participan en las actividades, no dan ejemplos de cómo debe realizarse una actividad.

El estilo autoritario o coercitivo es el menos indicado en la dirección de una institución en el cumplimiento de sus funciones. En la mayoría de los casos es vertical, esta forma de dirección, no fomenta las nuevas formas de trabajo en equipo, solo espera aplicar normas emitidas de su superior, por lo tanto, no se da cuenta que su función depende de uno mismo. Esta característica de un líder hace que las personas sólo trabajen por el miedo a una sanción. Sin embargo, este estilo, puede ayudar frente a la inercia del día a día de un trabajador problemático, ya que el liderazgo autoritario o coercitivo romperá hábitos.

Rivera (2011) expone algunas características sobre este estilo de liderar:

- En general son individuos de personalidad fuerte, dominante y agresiva.
- Toda actividad la realizan a su modo. No preguntan más allá del trabajo, y por tanto no comparten visión de futuro con sus equipos, lo que transforma a este líder en ajeno a las personas.
- Considera a sus subordinados más como empleados que como personas. En general, no están preparados para dar oídos a los puntos de vista diferentes a los suyos.
- No genera un trabajo en equipo, porque centraliza su poder. No le gusta ver que los empleados tengan mucha amistad los unos con los otros, porque esa cercanía puede poner en riesgo su autoridad.
- Tiene una actitud orientada hacia el trabajo y los negocios poniéndolos estos en primer lugar (p. 35).

El estilo autoritario y el estilo coercitivo son el método menos indicado que asume un líder en la dirección de una institución educativa, en el cumplimiento de sus funciones. En la mayoría de los casos, es vertical, tipo mando militare, las ordenes se cumplen sin murmuraciones. Esta forma de dirección, indudablemente, no

incentiva las nuevas formas de trabajo en equipo que propone la nueva gestión, solo espera aplicar normas emitidas de su superior, por lo tanto, no se da cuenta que su función depende de uno mismo, no entiende la responsabilidad individual con la colectiva. Esta característica de un líder hace que las personas sólo trabajen por el miedo a una sanción. Sin embargo, este estilo puede ayudar frente a la inercia del día a día de un trabajador problemático y/o irresponsable, el faltón, el tardón, etc., ya que el liderazgo autoritario o coercitivo romperá hábitos, resentimientos, costumbres y principalmente la unidad.

El estilo autoritario o el coercitivo de un líder directivo, en la actualidad, es el menos indicado en la conducción en una institución educativa, para el cumplimiento de sus funciones como director. Es común hoy observar que, en esta tarea la mayoría de los casos es vertical e impositivo, principalmente de aquellos directores que ganaron el concurso público amañado, convocado con la R. M. N° 0262-2013-ED., y la Directiva N° 018-2013-MINEDU/VMGP-DIGEDD, "Normas para el Concurso de Acceso a Cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular-2013", con fecha de 29 de mayo de 2013. Esta forma de dirección en una institución es contraproducente al trabajo en equipo, por lo tanto, no se da cuenta que su función depende de uno mismo. Esta característica de un líder en la conducción de una institución hace que las personas sólo trabajen por el miedo, por el mero cumplimiento de su trabajo diario. Sin embargo, algunos entendidos de este estilo, manifiestan puede ayudar frente a la inercia del día a día de un trabajador problemático, ya que el liderazgo autoritario o coercitivo romperá hábitos adquiridos a lo largo del trabajo.

Clima organizacional

Gadow (2010) explica que el clima es la percepción individual acerca del entorno laboral, una forma personal de interpretar la realidad según sus valores y creencias propias. Pero la suma de actitudes, sentimientos y comportamientos termina caracterizando la vida en una organización. Dentro de la organización también existe una realidad objetiva conformada por los elementos estructurales, sus políticas, tecnología, etcétera, los cuales pueden ser percibidos de diferentes maneras debido a las expectativas y particularidades de cada individuo (p. 22, 51).

Si tomamos como muestra los fundamentos de Gadow, podemos afirmar que los directores de una institución educativa, son líderes de la comunidad educativa, ellos están comprometidos a mantener un ambiente adecuado y saludable para el trabajo adecuado del personal que labora con ella, de esa manera, ofrecer a la comunidad educativa un servicio de calidad tal como se propone el Minedu. En este contexto, el clima laboral de acuerdo a la percepción individual es subjetivo de cómo observa la realidad objetiva, de acuerdo a su posición pueda ser excelente. Sin embargo, la opinión de un solo trabajador no puede ser determinante sobre el tipo de clima laboral en una institución u organización, sino tiene que ser colegiada, realizando una encuesta a todo trabajador para mejorar el clima, a la cual está obligado a realizar el responsable.

El clima organizacional institucional, conocido también como clima laboral o ambiente organizacional, es de vital importancia para que en una institución pueda funcionar de acuerdo a los objetivos trazados, para que esta sea competitiva y se logre la tan ansiada calidad educativa, y mejorar el servicio educativo, por medio de diferentes estrategias internas.

Brunet (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Refieren que los individuos observan el mundo “basados en criterios percibidos e inferidos”. En ese contexto, su comportamiento y su función gira en creencias y dogmas, en la que su quehacer diario como trabajador está influenciado en percepciones que el mismo tiene como herencia. Por otro lado, la escuela funcionalista plantea que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen de la sociedad y a la clase que pertenece, y que las características individuales juegan un papel primordial en la adaptación del individuo a su medio ambiente y laboral.

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen 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).

Anzola (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos (1996), se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Dessler (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En síntesis, y de acuerdo a los planteamientos de los diferentes autores, podemos definir al clima organizacional como las responsabilidades compartidas que tienen los miembros de una organización, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Así mismo, es importante subrayar que la percepción de cada trabajador es distinta a la de sus compañeros de trabajo, y esta determina su comportamiento dentro de la organización por el cual el clima organizacional dentro de una organización a otra varía. Sin embargo, se debe tener un clima organizacional adecuado, teniendo en cuentas las variables claras, como los objetivos, la motivación, liderazgo compartido, las tomas de decisiones adecuadas, teniendo en cuenta las relaciones interpersonales y la solidaridad entre trabajadores; para no generar la inactividad como el incumpliendo

de las tareas, rompimiento de relaciones personales, ausencia del trabajo en equipo, entre otros.

Por otra parte, el tener como estilo de liderazgo del clima organizacional en una dirección institucional nos permite realizar la actividad de la retroalimentación acerca de las actividades planificadas y actualizadas. Esta actividad permitirá introducir cambios sustanciales en la planificación, tales como capacitaciones, evaluaciones, reforzamientos, mejora en la dirección de aprendizaje, etc. para tener el resultado y modificar las actitudes de sus componentes, comportamientos y conductas de los integrantes; también realizar cambios en la estructura organizacional en que está compuesta la institución, para tener mejor resultado en el trabajo.

Características del clima organizacional

El concepto del clima organizacional se sustenta como base teórica a partir del estudio

desarrollado por Lewin (1951), para quien el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino principalmente de la forma en que este individuo percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Para el rendimiento laboral de un individuo, no solamente depende de sus capacidades, ni habilidades, ni de sus características personales como capacidad, habilidad y de su comportamiento como individuo, sino depende principalmente de la motivación laboral y del entorno laboral en la institución y/o empresa, como un clima adecuado para la satisfacción personal del individuo, que al ser unidas a la percepción que este desempeña en el campo laboral, al proceso y la estructura organizacional de la empresa que forma parte como empleado, determinan en gran medida el comportamiento y al rendimiento individual en la empresa. El rendimiento laboral puede ser negativo por falta de motivación y renovación, entre otros aspectos.

Cuando se habla del clima organizacional en cualquier tipo de organización se refiere a un conjunto de hechos medibles en el campo del trabajo, y por quienes trabajan en ella. En la actualidad, una organización está preocupada en medir y conocer el clima organizacional de sus trabajadores, ya que este puede impactar significativamente los resultados. En esta dirección, podemos concluir que el clima

organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. Tal como refieren Corrales y Díaz (2003), el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. El clima organizacional se caracteriza por:

- Sus variables son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales; esto quiere decir que puede contar con cierta estabilidad, con cambios graduales, pero pudiendo sufrir perturbaciones de importancia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por variables estructurales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros.
- El ausentismo y la rotación excesiva indican la existencia de un mal clima organizacional.

Por su parte, Brunet (1987) define al clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición resalta aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

En relación a la caracterización de clima organizacional, Brunet (2011), en su libro *El Clima de Trabajo en la Organizaciones*, advierte la existencia de una polémica con relación al concepto de clima organizacional y su definición. En efecto, el clima de una organización es observado por un individuo sin que esté “consciente del

papel y la existencia de los factores que lo componen”. Se presenta un cierto grado de dificultad para medir el clima al interior de una organización, en este caso educacional. Es similar por la similitud de comportamientos y caracteres de cada integrante, se sabe que la evaluación que realizan es en función del apetito personal y no así en función de la institución concretamente.

Brunet (2011) presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados puedan identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

A manera de conclusión, el clima organizacional es una de las dimensiones del comportamiento humano y de los trabajadores, como resultado de ella se obtiene una buena producción en una organización. El clima puede influir hasta cierto punto sobre las actitudes y el comportamiento del trabajador, a través de ellos los condicionan y motivan laboralmente y en su rendimiento profesional, entre otros, dependiendo de otras variables moderadoras e intervinientes.

Un clima organizacional adecuado entre los miembros de una institución es favorable para el logro de los objetivos, la motivación es lo primordial. Estos factores dan una sensación de pertenencia y aceptación. La autorrealización y la estima, de alguna medida, satisfagan sus principales necesidades, como en lo económico y social. Por otra parte, para alcanzar los objetivos trazados por la institución y metas deseados resulta indispensable mantener una información efectiva.

En el campo educativo, el clima organizacional es conocido con el término organización escolar. Desde un punto de vista cultural, cultural-institucional, la organización institucional se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas, como personal directivo, jerárquico, docente, administrativo y de servicio. Sus funcionales son distribuidas de acuerdo al organigrama y de acuerdo a cómo han sido nombrados.

2.5. Dimensiones del clima organizacional

- Relaciones intrapersonales
- Relaciones interpersonales
- Estilo gerencial
- Inteligencia emocional

Las dimensiones del clima organizacional influyen indudablemente en el quehacer y en el comportamiento de un ser humano y/o individuo, dentro de una institución. Por esta consideración, es de vital importancia conocer las diversas dimensiones que han sido puestos en tapete por diferentes estudios interesados en definir los

diferentes elementos que afectan el ambiente de las organizaciones, ya sea de carácter público o privado.

2.5.1. Dimensiones del clima organizacional según Likert

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones y es citado por Brunet (2004); mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

2.5.2. Dimensiones del clima organizacional

Según Pritchard y Karasick (1973), las dimensiones se desarrollaron mediante un instrumento de medida de clima, compuesto por once dimensiones.

- **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

- **Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- **Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- **Rendimiento.** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus.** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización de la toma de decisiones.** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo (p. 126-146).

2.6. Bases conceptuales

Liderazgo pedagógico

“El directivo es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes” (Marco de Buen Desempeño del Directivo - Minedu).

Gestión pedagógica

“El papel fundamental del educador es acompañar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo” (Currículum, 2015).

El currículo

“Es el plan de estudios, es el esquema estructurado de las áreas obligatorias y fundamentales y de áreas optativas con sus respectivas asignaturas que forman parte del currículo de los establecimientos educativos” (Minedu).

Democracia

Es un sistema que permite organizar un conjunto de individuos, en el cual el poder no radica en una sola persona, sino que se distribuye entre todos los ciudadanos. Por lo tanto, las decisiones se toman según la opinión de la mayoría” “cuyas bases se encuentran en el respeto a la dignidad humana, a la libertad y a los derechos de todos y cada uno de los miembros (Pérez y Gardey, 2008).

Derechos fundamentales

Los derechos fundamentales son aquellos derechos inherentes a la persona, reconocidos legalmente y protegidos procesalmente, es decir, son los derechos humanos positivizados. También pueden conceptualizarse los derechos fundamentales como aquellos derechos subjetivos que corresponden a todos los seres humanos dotados de status de personas, de ciudadanos o personas con capacidad de obrar (sociedad.16 mar. 2015).

Relaciones intrapersonales

Como expresa Barbero (2008), uno de los ejes definitorios de la espiritualidad es su carácter vincular, y es por eso que la han denominado como intrapersonal,

interpersonal y transpersonal (p. 83), que según Gomis et al. (2008), hace referencia a la espiritualidad en búsqueda de sentido, de conexión y de transcendencia, respectivamente (p. 145-50).

La dimensión intrapersonal, sería el sentido de la vida de la persona, el significado que da a su vida y a su muerte. La coherencia con sus propios valores y sus principios. Es la armonía entre lo que se anhela, se piensa, se siente y se hace. Significa el reconocimiento del valor de nuestra historia vital, todo aquello que contribuye a nuestra felicidad. Lo que nos hace crecer y madurar. Es la integración de las experiencias que nos formaron lo que hoy en día somos. Es también el propósito de nuestra vida, nuestras metas y fines. La conexión más íntima con el ser que somos, que algunos denominan ser profundo, ser superior, yo real, ser radical, etc. Es el conocimiento interior, el encuentro con uno mismo. Con la esencia que nos hace seres vivos.

Si la dimensión intrapersonal hacía referencia a la conexión de nosotros con lo que está “dentro”. Lo interpersonal hace referencia a la conexión con lo que está “fuera”. Es decir, las relaciones con los demás seres y el entorno. El individuo es un ser completo en sí mismo, pero es a la vez una parte de un todo mayor que le trasciende. Es un ser en relación con todo lo que le rodea. Por eso, aquí cobra especial importancia su relación familiar, amistosa, con los compañeros del trabajo, con el personal de la unidad de cuidados paliativos, la relación con la sociedad en general. Si pertenece a alguna comunidad concreta, etc. La consideración de las relaciones sociales se intensifica y se vive de forma más profunda, más pura. Se conecta con la esencia de las personas, trascendiendo las diferencias personales. La sensación habitual del yo personal o ego, se expande abarcando otras personas y seres. Un ejemplo de ello es la identidad que los padres tienen con sus hijos, a quienes sienten como si fuesen ellos mismos. Razón por la cual pueden llegar a dar su vida por ellos, porque en el fondo perder la vida por alguien que consideras tú mismo, es darla. Yo ya no soy yo, sino que soy mi familia, mis amigos, mi comunidad, mis colegas, mis mascotas, mis animales a los que siento compartiendo la misma esencia que me da vida a mí, igual que se la da a ello. Es la consciencia de saber que formas parte de una unidad con todo lo demás, a menor o mayor escala. Por ende, la conexión con el medio ambiente en el que se vive, y con la naturaleza, también está incluido, a pesar de que esta conexión no sea con otros seres, pero existe una relación con el lugar físico en el que vivimos, con la Tierra.

Intrapersonal es un término que hace referencia a la conciencia que tiene un individuo de sus capacidades y limitaciones, la capacidad de ver con realismo quiénes somos, cómo somos y qué queremos. Es decir, es un tipo de inteligencia

que permite tener una imagen exacta de nosotros mismos, comprender cabalmente nuestros anhelos y prioridades, monitorear nuestros sentimientos íntimos para saber cómo actuar y qué decisiones tomar para lograr el equilibrio y satisfacción de nuestras necesidades emocionales. Antiguamente, se consideraba que el coeficiente intelectual era un parámetro suficiente para pronosticar el éxito laboral. Pero hoy se entiende que tener en cuenta sólo el coeficiente intelectual para evaluar a una persona limita mucho el concepto de inteligencia, porque no se tienen en cuenta otras habilidades y capacidades necesarias para triunfar en la vida.

Otros autores como Salovey y Sluyter (1997) apuntan que la competencia emocional está compuesta de cinco dimensiones: cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía y autocontrol (p. 11). Dicha competencia presentada por Saarni (2000) es un conjunto de habilidades que están directamente relacionadas a los factores sociales, o sea, las creencias y valores ejercen su función en el desarrollo de la competencia emocional. En efecto, la autosuficiencia se define como demostración de autoeficacia en expresar emociones en las transacciones sociales. Autoeficacia significa que el individuo cree que tiene la capacidad y las habilidades suficientes para lograr objetivos que desea. Para que suceda el logro de la autoeficacia se requiere conocimientos de las propias emociones y capacidad para regularlas hacia los resultados deseados que están en función de los principios morales y actitudes que uno tiene.

Por su lado, Reuven Bar-On (1997) define la inteligencia emocional como un abanico de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen en la propia habilidad para afrontar con éxito las demandas ambientales y las presiones. Bar-On considera que la inteligencia emocional tiene cinco tipos de componentes: componentes intrapersonales, interpersonales, de adaptabilidad, generales del estado afectivo y de gestión del estrés. En la década de los 80, Bar-On empezó a trabajar la creación de un instrumento para evaluar la competencia emocional y social basada en el autoinforme.

Dentro de los componentes intrapersonales incluye diferentes habilidades como:

- La consciencia de las propias emociones hace referencia a la habilidad para reconocer los propios sentimientos, diferenciarlos e identificar los elementos que han causado estas emociones.
- La asertividad es la habilidad para expresar sentimientos, creencias y pensamientos y defender los propios derechos de forma no destructiva.

- La consideración hacia uno mismo es la habilidad para respetar y aceptarse a sí mismo aceptando los aspectos positivos y negativos percibidos en uno mismo como posibilidades y limitaciones. Este componente se asocia al sentimiento de seguridad y confianza, al autoconcepto y la autoestima y al sentido de identidad.
- La autoactualización es la habilidad para percibir el potencial de las propias capacidades. Esta habilidad se relaciona con la capacidad para desarrollar actividades con ilusión y supone el esfuerzo para lograr objetivos a largo plazo.
- La independencia es la habilidad para autodirigir y autocontrolar los propios pensamientos y acciones, y para no tener dependencias emocionales.

Relaciones interpersonales

Para Dalton, Hoyle y Watts (2007), las relaciones interpersonales son las relaciones humanas que se dan en ámbitos organizacionales o personales (p. 2). Martínez (2010) hace referencia a la relación del trabajador con sus compañeros, supervisores y subordinados. Si existe un mal ambiente o clima laboral, las personas se sienten a disgusto y sus relaciones interpersonales se deterioran (p. 32).

El manejo de las relaciones interpersonales entre los trabajadores en una institución educativa influye de manera positiva o negativa en el logro de los objetivos trazados, por ello, es importante capacitar a los trabajadores en las habilidades sociales, a través de un liderazgo democrático, participativo de todo el personal, para asumir la responsabilidad individual y grupal dentro del marco del respeto mutuo entre los compañeros de trabajo, sin diferenciar los títulos, jerarquías, cargos, ni entre docentes contratados y nombrados. El potencial humano es el principal motor de desarrollo de una organización social.

Las relaciones interpersonales son muy importantes, puesto que, a nivel de empresa u organizaciones, de estas depende el nivel de productividad que se puede alcanzar (Dalton, Hoyle y Watts, 2007, p. 4). Por ejemplo, si como consecuencia de las buenas relaciones, se da un trato justo y equitativo al personal, este se esforzará por coadyuvar al cumplimiento de las metas individuales y corporativas.

En las organizaciones educativas, la constante comunicación interpersonal hará que el personal directivo, jerárquico, docentes y administrativos se relacionen

y puedan establecer puntos de vista y criterios comunes que beneficien a la institución y al servicio que esta ofrece a la comunidad. La comunicación, cuando es competente, “favorece el desarrollo de las relaciones interpersonales competentes” Wiemann, (2011). En el trabajo, las buenas relaciones favorecen la satisfacción de necesidades básicas de cada individuo y las de sus compañeros (p. 20).

Por ello, es necesario que se definan y describan con exactitud las variables estudiadas en esta investigación, pues se trata de construir buenas relaciones interpersonales para que exista un clima saludable en las organizaciones educativas. Se trata de contribuir a un mejor desarrollo institucional, de modo que la organización cumpla con sus objetivos y metas institucionales, atienda las demandas de la comunidad y brinde un servicio de calidad, necesario para el desarrollo del país.

Matos (2009) realizó una investigación sobre “Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes”:

El objetivo fue diseñar un programa de intervención con estrategias que permitan mejorar los procesos de comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes del Núcleo Escolar Rural 365 del municipio Valera, Estado Trujillo. El estudio es de tipo cuantitativo descriptivo, diseño no experimental – transeccional o transversal. La investigación se realizó sobre una población de 15 directivos, 70 docentes pertenecientes a 13 escuelas ubicadas en distintas zonas del municipio Valera y con una muestra aleatoria de 20 docentes y 2 directivos del NER del Municipio de Valera. La conclusión más importante es que desde el ámbito de la orientación educativa, tanto la comunicación como las relaciones interpersonales son entendidas como procesos fundamentales en la actuación de las personas; en particular, aquellas personas involucradas en las acciones que se gestan en el terreno educativo. Matos considera que es necesario mejorar los procesos comunicacionales en las instituciones educativas, pues así se conseguirá un mejor desempeño de las funciones directivas y docentes y se incrementará el nivel de participación de todos los involucrados en la tarea educativa. Igualmente, considera que se debe garantizar el desarrollo de relaciones interpersonales armónicas que ayuden al intercambio, el trabajo en equipo y el consenso necesario para desarrollar la gestión educativa (p. 96).

Las relaciones interpersonales son un conjunto de capacidades que posee un ser humano, mediante ella se socializa con el resto de las personas que lo rodean

dentro de una sociedad y el espacio que le rodea; así mismo, es la interacción recíproca entre 2 o más personas que se interrelacionan en ella, respetando su entorno, sus vivencias y sus derechos fundamentales, aceptando a cada uno de ellos como son, con sus defectos y sus virtudes, sin tener en cuenta su condición de índole económico, político, religión, raza, etc.

Las relaciones interpersonales son aquellas que nos ayudan a crecer como individuos en el desarrollo personal y grupal, tales como:

- a. La capacidad de desarrollarse íntegramente con el fin de encontrar sentido a nuestras vivencias sociales e individuales, buscando siempre el desarrollo personal y grupal.
- b. La capacidad de interactuar con otras personas a través de la comunicación, entre sí con una o más personas, con respeto y estableciendo lazos de comunicación efectivos.
- c. La capacidad que tenemos para trabajar en forma grupal con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean.
- d. Es saber respetar a las personas y compartir a través de una excelente comunicación para el alcance de objetivos comunes.
- e. Interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece.

Relaciones interpersonales

En la comunidad, en la sociedad y en los ambientes laborales, los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales (Dalton, 2007). Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral (Martínez (2010). Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en

su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demás (p. 32). Para que exista una buena relación interpersonal en un centro educativo, entre trabajadores se deben desarrollar una serie de habilidades comunicativas, adquirir compromiso organizacional y tener dominio del estilo de liderazgo democrático mediante la práctica de buenas relaciones humanas.

Estilo gerencial

La función de dirigir una institución educativa es un arte de dirección y de prestación de servicio adecuado, que debe mejorar día a día. En ese sentido, el que dirige tiene que tener la suficiente capacidad y habilidad para mejorar la administración educativa, y, por ende, mejorar la dirección de aprendizaje, elaborando los documentos técnico-pedagógicos, administrativos de gestión y estén orientadas a mejorar la calidad de atención al público y al logro de los objetivos trazados en el Plan Anual de Trabajo, en el Proyecto Educativo Institucional y el Reglamento Interno.

De la Torre (2000), quien define la gerencia educativa desde la innovación, señala:

El centro educativo no es un conjunto de elementos estructurales y organizativos, sino, ante todo, un grupo humano que reflexiona y debate, que comparte ideales, que fija metas, que es sensible a inquietudes y problemas, que elaboran programas educativos y establece estrategias. Un centro educativo que innova para mejorar la calidad de la enseñanza es un centro creativo; esto es con capacidad para generar nuevos elementos de cultura (p. 82)".

En una institución Educativa publica, para mejorar la calidad de la enseñanza-aprendizaje, se debe establecer un clima organizacional aceptable entre los miembros de la comunidad educativa, a través de la plana directiva, jerárquica y docentes y la comunidad educativa, consolidando las siguientes habilidades como: un clima adecuado para integrarse al equipo de trabajo, para el cumplimiento de sus responsabilidades individual y grupal, practicar la comunicación de forma horizontal iniciando desde la plana directiva y jerárquica hacia los docentes, padres de familia y el alumnado. Estos recursos, posteriormente, deben convertirlos en herramientas que deben servir en el área de su competencia para participar adecuadamente en la planificación de sus actividades educativas, en la organización de las diferentes actividades de

comunicación, de liderazgo y control, por lo que el director como líder debe poseer y aportar a la institución toda la capacidad y preparación pedagógica al igual que su efectividad hacia la misma, con la finalidad de cumplir con su normal funcionamiento y lograr los resultados de la enseñanza y aprendizaje de los educandos.

Importancia de la gerencia

La gerencia educativa ayuda a mejorar la administración de los recursos humanos y calidad educativa. Se hace necesario dar importancia debida a cada elemento, tal como señala Brown (1990), donde “Los gerentes gastan un 90% de su tiempo en problemas que apenas influyen, un 10% de su productividad en desperdiciar energía al obsesionarse por los problemas y verlos como amenaza a los planes” (p. 35).

El gerente, en el caso de una institución educativa, es aquella persona que dirige una institución, su función es “dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad”. El gerente no puede encerrarse en su especialidad, ya que, según Fleet (1990), corre el riesgo de llegar a convertirse en un técnico experto y no en un gerente que hoy necesita la educación. Las empresas exigen no limitar el acontecimiento para no caer en el hastío de la rutina.

La importancia de llevar adelante una gerencia educativa en una institución es dirigir para lograr los objetivos trazados por esta, para lograr a mejorar su productividad educativa y administrativa, pero para lograr este propósito tener un entendimiento cabal de la conducta humana y sus necesidades fundamentales, como económico, condiciones de trabajo, un clima favorable, trabajo en equipo, entre otros.

Como vemos, cuán importante es la estrategia de la gerencia administrativa, en una institución. Siendo una actividad estratégica en la conducción de un centro educativo, el director tiene que estar al día con las innovaciones y los cambios y las normas emitidas por las instancias respectivas.

Institución educativa

Es una comunidad educativa conformada por alumnos, padres de familia, personal administrativo y docentes nombrados y contratados, pero con objetivos

comunes propios y concurrentes, con valores culturales, diferentes posiciones singulares y hasta contrapuestos, pero al coexistir un objetivo común se compatibilizan y forman la cultura institucional, por lo tanto, ese grupo tiene ciertos rasgos estructurales y ciertas modalidades de acción.

Funciones del director escolar como gerente institucional

De acuerdo al artículo 18º de la Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial, refiere las funciones del director y los requisitos para postular al cargo, siendo la función del director la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa. Es el responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa. Promueve las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos.

El docente que asume esta designación como director de una institución educativa debe estar preparado para ejercer su rol como tal, preparado, tanto emocional y psicológicamente, puesto que trabajará bajo presión de toda índole, tales como de las autoridades, padres de familia, etc.; además de ello, como directivo, de acuerdo al puesto, implica estar al día con los cambios que exige la función de director para brindar un servicio adecuado, en aras de la mejora de la calidad de la educación que exige la realidad.

Según la Ley General de Educación n.º 28044, modificado el año 2003, en su artículo n.º 55 establece que el director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo:

- a. Conducir la institución educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68º de la presente ley.
- b. Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- c. Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión, y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.

- d. Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- e. Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.

El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene mediante un concurso público nacional convocado por el Minedu, a nivel nacional. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley, convocado con la RM n.º 0262-2013-ED, y la Directiva n.º 018-2013-MINEDU/VMGP-DIGEDD, "Normas para el Concurso de Acceso a cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular-2013", publicado el 29 de mayo de 2013. El ingreso a cargos directivos en el Área de Gestión Institucional es mediante el concurso público para cubrir cargos directivos, de acuerdo al artículo 17º de la Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial; para el cual, el Ministerio de Educación convoca a concurso público para cubrir plazas de director y subdirector de las instituciones y programas educativos. El concurso está a cargo de la Unidad de Gestión Educativa Local y se realiza en función de las necesidades del servicio educativo. Se caracteriza por ser objetivo, transparente, imparcial y confiable.

Para postular a una plaza orgánica presupuestada de Director de una Institución Educativa, se requiere:

- a) Haber permanecido por lo menos dos (2) años en el II Nivel Magisterial. En el caso de postular a institución educativa unidocente, multigrado, intercultural bilingüe, haber permanecido por lo menos un (1) año en el II Nivel.
- b) Presentar un perfil de proyecto de desarrollo de la institución o programa educativo al que postula.
- c) Gozar de buena salud física y mental, sin perjuicio de lo establecido en la Ley n.º 27050 y su modificatoria, la Ley n.º 28164.
- d) No encontrarse inhabilitado por motivos de destitución, despido o resolución judicial debidamente consentida y ejecutoriada.

La evaluación del desempeño laboral del director y del subdirector se realiza de acuerdo al artículo 21º de la Ley de la Carrera Pública Magisterial. Son evaluados cada tres (3) años en su desempeño laboral. En especial, se tendrán en cuenta

los resultados de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa. Como criterios complementarios de evaluación se consideran los progresos en la ejecución del proyecto educativo institucional y el trabajo en equipo de los profesores. En el caso del director, se evalúa, además, la gestión institucional y técnico pedagógica.

La institución educativa

La institución educativa, como comunidad de aprendizaje, es la instancia de gestión del sistema educativo descentralizado, que depende de la Unidad de Gestión Educativa respectiva. En ella, se brinda servicio educativo. Puede ser pública o privada. La finalidad de la institución educativa es el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. En el Proyecto Educativo Institucional, está señalada la orientación de su gestión.

La institución educativa, como ámbito físico y social, establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, preservando los fines y objetivos educativos, así como las funciones específicas del local institucional. Los programas educativos se rigen por lo establecido en este capítulo en lo que les corresponde (Ley General de Educación Ley Nro. 28044, artículo 66°).

Función representativa

De acuerdo al Reglamento Interno de la IE Luis Carranza (2017)

El director es la máxima autoridad educativa y representante legal de la institución educativa. Es el responsable de la gestión en el ámbito pedagógico y administrativo de la conducción de la institución educativa, mediante el ejercicio de liderazgo pedagógico. Lidera los procesos educativos y de la gestión centrada principalmente en la dirección de los aprendizajes, a través de un estilo directivo y de gobierno democrático, horizontal y transformacional. Sus funciones generales son:

- a) Cumplir las disposiciones establecidas en la Ley General de Educación, Ley del sector público y normas concordantes.

- b) Planificar, organizar y coordinar entre todos los órganos buscando desarrollar una labor óptima en beneficio de la institución.
- c) Planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar, de manera compartida, la gestión de la institución educativa.
- d) Promover la articulación y armonización permanente de la planificación y desarrollo de las actividades educativas en los distintos niveles, modalidades y formas educativas.
- e) Garantizar el acceso equitativo, del uso eficiente, el mantenimiento y conservación de los materiales y recursos pedagógicos, equipamiento, mobiliario e infraestructura, por los diferentes niveles de la institución educativa que hacen uso del local.
- f) Preservar la independencia y seguridad de los espacios educativos de los estudiantes de los diferentes niveles educativos y adoptar medidas para que la gestión y organización de la jornada escolar no se interfieran.
- g) Administrar la documentación y bienes patrimoniales comunes y de uso compartido por todos los integrantes de la institución educativa.
- h) Conducir y actualizar el inventario único y control de los bienes del Estado (de la IE), los adquiridos por la propia institución educativa, así como las donaciones recibidas y que sea de uso compartido.
- i) Coordinar con la Municipalidad Provincial de Huamanga, las fuerzas del orden o instancias competentes para garantizar la seguridad de los estudiantes en los alrededores del local escolar.
- j) Promover una cultura de evaluación y mejora continua de la gestión educativa y los aprendizajes de los estudiantes.
- k) Organizar y dirigir el asesoramiento, supervisión, acompañamiento y monitoreo educativo.
- l) Presidir las reuniones técnico-pedagógicas, administrativas y otras relacionadas con los fines y objetivos de la institución educativa.
- m) Autorizar visitas de estudio, deportivas, artísticas o académicas y excursiones de acuerdo a las normas específicas.
- n) Organizar el proceso de matrícula, autorizar el traslado de matrícula y exoneración de asignaturas y la aplicación de las pruebas de ubicación.

- o) Formular el presupuesto anual consignando las diferentes actividades a desarrollarse en el presente año escolar, e informar sobre el movimiento económico trimestralmente, ante la asamblea general de la institución.
- p) Realizar acciones de capacitación y actualización del personal docente y administrativo.
- q) Registrar, actualizar y procesar el escalafón magisterial y administrativo de la institución.
- r) Dar curso a los trámites de permisos, licencias del personal docente, administrativo y de servicio.
- s) Integrar, controlar y supervisar los servicios de su competencia, las comisiones, las adquisiciones como también las altas y bajas.
- t) Impedir el expendio de golosinas u otros productos por terceros en la institución educativa.
- u) Cronogramar el inicio del año escolar y el uso de las vacaciones del personal administrativo, a fin de no interrumpir el normal funcionamiento, principalmente académico de la institución educativa.
- v) Otorgar constancias de vacantes, dando prioridad a los hijos del personal que labora en el plantel, si hubiera vacante, previa verificación de la partida de nacimiento.
- w) Aprobar y ejecutar los trabajos de refacción de la institución educativa con el dinero de mantenimiento escolar, previa coordinación con los entes responsables, realizando el balance económico respectivo a toda la comunidad educativa.
- x) Impedir la utilización de la institución educativa con fines de proselitismo político o cualquier tipo de propaganda (academias u otros), dentro y fuera (fachada de la institución).
- y) Al hacer uso de sus vacaciones, y en el caso de ausencia del plantel, designará la encargatura de la dirección, al subdirector de formación general y/o al personal jerárquico en estricto orden de prelación.

Función Administrativa

El director es el directo responsable de la dirección y organización del plantel. Su función principal es de planificar, organizar, administrar, coordinar y controlar todas

las actividades con participación de la plana directiva, jerárquica y el resto de los trabajadores, y este proceso administrativo se lleva a cabo para asegurar que los recursos de las tareas realizadas se cumplan efectivamente con los objetivos de la institución:

Función del monitoreo y acompañamiento pedagógico

El director y el personal jerárquico son los responsables por función pedagógica los que realizan el monitoreo y el acompañamiento dentro de la institución educativa. Sus funciones son la de orientar en el orden pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal a su cargo, así mismo, realiza en conjunto la evaluación de las metas cualitativas y cuantitativas trazados en el Plan de Trabajo de la institución, en la búsqueda en todo momento del mejoramiento de la calidad de la enseñanza-aprendizaje. El éxito de la administración va a depender, entre otras cosas, del desarrollo de un sistema efectivo de las funciones que realice, las cuales les permitan verificar periódicamente si la labor de sus subordinados se esté realizando con lo establecido en las metas y según que se haya planificado. Las funciones establecidas son:

El servicio de monitoreo y acompañamiento

Está a cargo del personal directivo y jerárquico, pudiendo contar con la participación de docentes destacados por especialidad. El servicio de monitoreo y supervisión se ejecuta mediante un plan elaborado y organizado que se hará conocer a los monitoreados, para el logro de sus objetivos y fines. Apoya y estimula el trabajo pedagógico del docente. La finalidad de orientar y asesorar la labor docente, es contribuir a la formación integral y continua del docente.

Del monitoreo y acompañamiento pedagógico

Monitoreo es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados.

Acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue

de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales, una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes a su práctica.

Planificación

La planificación consta de los siguientes pasos:

- a. Reunión de coordinación de la directora con los coordinadores pedagógicos y de tutoría, para informar sobre el propósito del monitoreo.
- b. Socialización de los instrumentos de monitoreo de la directora con los coordinadores.
- c. Distribución de los monitores de acuerdo a las áreas curriculares. Esta reunión se realiza antes de la visita a las aulas.

Monitoreo en aula

Primer momento

EL director y el equipo de monitoreo se reúnen con el profesor por horas para informarle sobre el propósito de la visita.

Segundo momento – durante la intervención

El equipo de monitoreo saluda a los estudiantes y comunica el motivo de su visita y el tiempo que permanecerá en el aula.

El monitor se ubicará en un lugar estratégico para realizar la observación del proceso de desarrollo de sesión de aprendizaje, de tal manera que no perturbe el normal desenvolvimiento de los estudiantes; para ello utiliza la ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje.

En el cuaderno de campo se registrará hechos situaciones relevantes del proceso pedagógico en la construcción de los aprendizajes, centrado en las siguientes preguntas: ¿Qué aprenden los estudiantes? (competencias y capacidades), ¿Cómo aprenden los estudiantes? (estrategias metodológicas del docente), ¿Con qué aprenden los estudiantes? (uso de los materiales), ¿Con qué se evidencia lo que aprenden los estudiantes? (técnicas e instrumentos de evaluación).

El monitor, además de la ficha de monitoreo, utilizará permanentemente el cuaderno de campo, donde se registrará todos los hechos-situaciones e información que considere pertinente sobre el proceso de aprendizaje, el cual será insumo para brindar la asesoría – asistencia técnica al docente.

La observación de la clase es de todo el bloque, así el director tendrá todos los elementos e insumos para brindar la reflexión compartida y la asesoría que corresponde.

Tercer momento

El monitor se reúne con el docente por horas para brindar la asistencia técnica sobre las debilidades detectadas, poniendo en práctica el enfoque crítico reflexivo y colaborativo, asumiendo compromisos por parte del docente.

Después de la visita

Posteriormente a la realización de la visita, se debe revisar el registro total de la información establecidos en los instrumentos.

Realizar el llenado del aplicativo sobre el resultado de monitoreo de todos los docentes.

Finalmente, se elaborará el informe de monitoreo haciendo la interpretación cualitativa y cuantitativa de los cuadros estadísticos de acuerdo a los ítems establecidos en el instrumento de monitoreo, que se elevará al UGEL Huamanga.

Perfil del director

Para asumir la dirección de una institución educativa se hace necesario poseer un perfil adecuado a las exigencias del cargo. Estas se establecen de acuerdo a la educación o preparación académica y experiencia. El perfil de un profesional se determina por sus funciones, las que se desglosan en tareas. El administrador de la educación debe poseer una cultura general amplia, tiene que ser pedagogo, un experto en educación, con conocimientos de administración y bien asesorado por especialistas, debe saber distinguir en el proceso educativo lo primordial y lo secundario, mantenerse actualizado de acuerdo a los avances de

su profesión y no debe ser servil ni objeto de politiquería. Según el manual del supervisor, director y docente (2009), el perfil del director es el siguiente:

Roles del gerente

El gerente educativo está representado por la figura del director, este posee una formación docente necesaria en relación a los problemas cotidianos que se puedan presentar, entre las cuales la coordinación en el trabajo, el desarrollo de las actividades educativas, el asesoramiento y acompañamiento pedagógico, mantenimiento de disciplina, mejoramiento de relaciones humanas con la comunidad educativa y de otras actividades que deben ser capaz de controlar por medio de sus habilidades y destrezas. El gerente, en este caso (director), debe poner en práctica los pasos necesarios en el proceso administrativo en cada una de las tareas, esto en la búsqueda de un resultado positivo, con la participación activa de la comunidad educativa.

Bases Legales

Como base legal de la presente investigación se tomaron en cuenta tres tipos de leyes, que se mencionan y desarrollan a continuación:

Constitución Política del Perú (1993)

De acuerdo a la Constitución Política del Perú, aprobada el año 1993, en su artículo 2° inciso 2, indica que, toda persona tiene derecho a la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole. Asimismo, todos los peruanos tenemos una serie de derechos, entre ellos a un trabajo digno y a una remuneración digna acorde a nuestra labor y de acuerdo a la condición de educadores que prestamos nuestro servicio como trabajador para el Estado, en este caso como docentes y en los cargos directivos.

Los derechos y obligaciones que genera el ejercicio de la profesión docente se enmarcan dentro de lo establecido en la Constitución Política del Perú; la Ley 28044, Ley General de Educación y sus modificatorias, la presente Ley y sus reglamentos.

En objetivo de la presente Ley tiene la finalidad de normar las relaciones entre el Estado y los profesores que prestan servicios en las instituciones y programas educativos públicos de educación básica y técnico productiva y en las instancias de gestión educativa descentralizada. Regula sus deberes y derechos, la formación continua, la Carrera Pública Magisterial, la evaluación, el proceso disciplinario, las remuneraciones y los estímulos e incentivos:

- a. Principio de mérito y capacidad: El ingreso, la permanencia, las mejoras remunerativas y ascensos en la carrera magisterial se fundamentan en el mérito y la capacidad de los profesores.
- b. Principio del derecho laboral: Las relaciones individuales y colectivas de trabajo aseguran la igualdad de oportunidades y la no discriminación, el carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la interpretación más favorable al trabajador en caso de duda insalvable.

Artículo 26°. Principios que regulan la relación laboral. En la relación laboral se respetan los siguientes principios:

1. Igualdad de oportunidades sin discriminación.
2. Carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la ley.
3. Interpretación favorable al trabajador en caso de duda insalvable sobre el sentido de una norma.

Artículo 27°. Protección del trabajador frente al despido arbitrario. La ley otorga al trabajador adecuada protección contra el despido arbitrario.

Artículo 28°. Derechos colectivos del trabajador. Derecho de sindicación, negociación colectiva y derecho de huelga.

El Estado reconoce los derechos de sindicación, negociación colectiva y huelga. Cautela su ejercicio democrático:

1. Garantiza la libertad sindical.
2. Fomenta la negociación colectiva y promueve formas de solución pacífica de los conflictos laborales.
3. La convención colectiva tiene fuerza vinculante en el ámbito de lo concertado.
4. Regula el derecho de huelga para que se ejerza en armonía con el interés social. Señala sus excepciones y limitaciones.

Artículo 42°. Derechos de sindicación y huelga de los servicios públicos. Se reconocen los derechos de sindicación y huelga de los servidores públicos. No

están comprendidos los funcionarios del Estado con poder de decisión y los que desempeñan cargos de confianza o de dirección, así como los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional.

Ley General de Educación Ley n.º 28044 (2003)

En el artículo 15º, el profesorado, en la enseñanza oficial es de Carrera Pública Magisterial. La ley establece los requisitos para desempeñarse como director o profesor de un centro educativo, así como sus derechos y obligaciones. El Estado y la sociedad procuran su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanentes; porque el educando tiene derecho a una formación integral que respete su identidad, así como al buen trato psicológico y físico.

Artículo 55º. El director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

- a. Conducir la institución educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68º de la presente ley.
- b. Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- c. Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
- d. Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- e. Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.
- f. El nombramiento en los cargos de responsabilidad
- g. directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley.

La gestión del sistema educativo

Artículo 63º. La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada,

simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada.

Artículo 64°. Objetivos de la gestión. Son objetivos de la gestión educativa contribuir:

- a. Desarrollar la institución educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- b. Fortalecer la capacidad de decisión de las instituciones educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- c. Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d. Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- e. Desarrollar liderazgos democráticos.
- f. Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- g. Promover la activa participación de la comunidad.
- h. Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- i. Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- j. Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- k. Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución educativa.

Ley n.º 29944 (2012), Ley de Reforma Magisterial

Artículo 1. Objeto y alcances de la Ley

La presente Ley tiene por objeto normar las relaciones entre el Estado y los profesores que prestan servicios en las instituciones y programas educativos

públicos de educación básica y técnico productiva y en las instancias de gestión educativa descentralizada.

Regula sus deberes y derechos, la formación continua, la Carrera Pública Magisterial, la evaluación, el proceso disciplinario, las remuneraciones y los estímulos e incentivos.

Artículo 9. Formación y capacitación de directores y subdirectores

El Ministerio de Educación norma y organiza el Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y subdirectores de instituciones educativas.

Artículo 12. Áreas de desempeño laboral

La Carrera Pública Magisterial reconoce cuatro (4) áreas de desempeño laboral, para el ejercicio de cargos y funciones de los profesores:

Gestión institucional:

Comprende a los profesores en ejercicio de los cargos de Director de Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Director o Jefe de Gestión Pedagógica, Especialista en Educación de las diferentes instancias de gestión educativa descentralizada, director y subdirector de institución educativa.

En la actualidad, hablar de gestión que puede ser empresarial y/o educacional, se refiere a realizar un trabajo responsable para el logro de un resultado o de un sueño cualquiera. Por lo tanto, implica realizar un conjunto de actividades que nos lleven a solucionar y resolver un objetivo y concretar un proyecto, en fin, es direccionar una organización. Mientras que la calidad se puede definir como la capacidad de lograr objetivos buscados.

Por lo tanto, una gestión es la capacidad de articular diversas normas interrelacionadas a una organización para administrar de forma adecuada y ordenada, con búsqueda de la calidad, por supuesto, con la mejora en forma constante.

Es así, como la UNESCO en su Informe de Seguimiento de la Educación Para Todos en el Mundo (2005), menciona que la calidad de un aprendizaje depende de un conjunto de aspectos que hacen que las escuelas sean eficaces, dentro de estos se puede mencionar la exigencia de maestros mejor formados; sin embargo, en muchos países los sueldos de los maestros han disminuido en comparación con las de otras profesiones. Así como también menciona la importancia del

liderazgo, que debe ser ofrecido por los poderes públicos para "...conceder mayor libertad a las escuelas, con tal que se disponga de recursos adecuados y que se definan claramente las funciones y responsabilidades. Los directores de las escuelas pueden influir considerablemente en la calidad de estas..." (p. 33).

Por otro lado, González, citado por Silva (2007), agrega que "hay que evaluar a los directivos y a todos aquellos que tienen incidencia en el mejoramiento de la calidad de la educación y, de esta manera, y siempre que sea objetiva, los resultados porcentuales arrojarán más sorpresas" (Documento en línea).

Existen diversas investigaciones internacionales y nacionales orientadas en la búsqueda de soluciones a los problemas de la crisis educativa que se presentan a nivel empresarial, algunas de ellas se refieren a las instituciones *educativas*, los avances tecnológicos, transformaciones científicas y sociales que vive la sociedad. En el ámbito educativo, se observa la mayoría de los individuos que laboran en las instituciones, no logran entender cuáles son los objetivos principales a alcanzar; es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

El ensayo de Silva (2007) basa sus lineamientos legales en la Ley Orgánica de Educación (2009), de la cual se puede extraer del artículo n.º 6, sección 1-a que se garantiza "el derecho pleno a una educación integral, permanente, continua y de calidad...", dando así confirmación de que el concepto calidad debe imperar en todos los procesos inherentes a la educación, en este caso a los entes rectores o directivos, (p. 5). También se puede mencionar el artículo n.º 38 relativo a la formación permanente, donde se especifica que la necesidad de actualizar y mejorar "el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas" (p. 33).

En la actualidad, para poner en práctica de las teorías gerenciales relacionadas con evaluación de desempeño, entre otros, en las instituciones educativas, es todavía aun utópico, puesto que no se articula en forma conjunta asociado con la línea de trabajo que se propone el Ministerio de educación y las instancias respectivas; muchos hacen resistencia a llevar estrategias gerenciales de organizaciones no educativas a este contexto, porque no se logra ver a las

instituciones escolares como una empresa de producción.

Artículo 33. El acceso a cargos y período de gestión

El profesor puede acceder a otros cargos de las áreas de desempeño laboral por concurso y por un período de tres años. Al término del período de gestión, es evaluado para determinar su continuidad en el cargo o su retorno al cargo docente.

Artículo 34. Cargos del Área de Gestión Pedagógica

El Área de Gestión Pedagógica incluye, además de la docencia en aula, los cargos jerárquicos señalados en el literal a) del artículo 12 de la presente Ley, a los que se puede acceder a partir de la segunda escala magisterial.

Directivos de institución educativa

Son cargos a los que se accede por concurso.

Para postular a una plaza de director o subdirector de instituciones educativas públicas y programas educativos, el profesor debe estar ubicado entre la cuarta y octava escala magisterial.

Ley de Reforma Magisterial N.º 29944

Artículo 9. Formación y capacitación de directores y subdirectores. El Ministerio de Educación norma y organiza el Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y subdirectores de instituciones educativas.

Subcapítulo IV de la formación y capacitación de directivos

Artículo 18. Finalidad de la formación de directivos. La formación de directivos tiene por finalidad fortalecer las competencias del profesor que ejerce cargos directivos para consolidarse como líder del Proyecto Educativo Institucional, además de gestionar con eficacia y eficiencia los recursos de la institución educativa, con miras al progresivo empoderamiento de la institución educativa como primera Instancia de Gestión Educativa Descentralizada. Introduce en la formación aspectos pedagógicos, administrativos, financieros y organizacionales que le permitan ejercer un liderazgo pedagógico e institucional, centrado en la persona, que propicie el buen clima escolar y la reducción de los conflictos interpersonales.

Artículo 19. Organización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas:

- a. El Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y subdirectores de instituciones educativas es normado y organizado por el Minedu, en coordinación con los Gobiernos Regionales a través de sus instancias de gestión educativa.
- b. Para la ejecución del Programa Nacional de Formación y Capacitación de directores y subdirectores de instituciones educativas, el Minedu o los gobiernos regionales pueden celebrar contratos o convenios con universidades, institutos y escuelas de educación superior acreditadas y otras instituciones especializadas de experiencia comprobada, en el desarrollo de competencias de dirección educativa.

Artículo 20. Criterios para el diseño del Programa de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas.

- a. El programa se diseña y ejecuta teniendo en cuenta el desarrollo de competencias para un liderazgo escolar efectivo, considerando las dimensiones pedagógica e institucional.
- b. Los aspectos relacionados con la organización, regulación, implementación y evaluación del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de instituciones educativas toman como referencia la propuesta del Marco de Buen Desempeño del Directivo y se detallan en normas específicas formuladas para tal fin.
- c. Adicionalmente, el Minedu puede evaluar el impacto de los Programas de Formación y Capacitación de Directores y subdirectores en la dinámica de la vida escolar y en los niveles de logro alcanzados por los estudiantes.

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional tiene como finalidad principista el de conocer las competencias emocionales de un individuo. Por ser interés, en forma de resumen considero las diferentes opiniones de los autores estudiados a través de la historia del desarrollo humano, tratados por las principales corrientes filosóficas y psicológicas, estudios de conceptualización de la competencia emocional desde autores como Gardner (1983), Salovey y Mayer (1990) Goleman (1995).

Bisquerra (2000) define la educación emocional como un proceso educativo, continuo y permanente, que pretende potenciar el desarrollo emocional siendo

un complemento indispensable del desarrollo cognitivo, constituyendo ambos los elementos esenciales del desarrollo de la personalidad integral. Para ello se propone el desarrollo de conocimientos y habilidades sobre las emociones con objeto de capacitar al individuo para afrontar mejor los retos que plantea en la vida cotidiana. Todo ello tiene como finalidad aumentar el bienestar personal y social (p. 243).

En el campo educativo, el término de la educación emocional es indudablemente nuevo. Revisado los diferentes estudios podemos encontrar estudios y trabajos aplicados en las escuelas bajo otra denominación, pero con la misma finalidad de capacitar emocionalmente a los individuos. Uno de estos trabajos pioneros en el ámbito escolar es citado por Daniel Goleman (1995), quien señala la experiencia vivida por la directora de una escuela privada Karen Stone McCown (creadora del programa Self Science). Se refiere a un estudio que fue aplicado en Nueva Learning en San Francisco, California, cuya experiencia puede considerarse como un curso modelo de inteligencia emocional, ya que se trata de orientar la toma de consciencia del yo. El aprendizaje no sucede desvinculado de los sentimientos de los alumnos. El programa ABC de la inteligencia emocional se orienta a que los estudiantes aprendan a identificar y manejar mejor sus emociones, reconociendo sus sentimientos, posibilitando el autocontrol y despertando la necesidad de comprender a los demás, mejorando de esta forma las relaciones interpersonales. En este sentido, lo entendemos como un modelo de mejora al desarrollo de las competencias emocionales, el cual contribuye a la prevención de la resolución de conflictos, tanto en el nivel personal como interpersonal.

Para Goleman, (1995):

A primera vista, la clase de Self Science parece algo tan normal que uno difícilmente cree que pueda llegar a solucionar los dramáticos problemas a los que se enfrenta. Pero, al igual que ocurre con la educación en el hogar, las lecciones pequeñas, pero eficaces, se imparten de manera regular a lo largo de muchos años. De este modo, el aprendizaje emocional va calcando lentamente en el niño y va fortaleciendo ciertas vías cerebrales, consolidando así determinados hábitos neurales para aplicarlos en los momentos difíciles y frustrantes. Y, aunque el contenido cotidiano de las clases de alfabetización emocional pueda parecer trivial, sus efectos -el logro de seres humanos completos- resultan, hoy en día, más necesarios que nunca para nuestro futuro (p. 384).

Así pues, se refiere a un programa de educación emocional, el cual tiene como

objetivo ofrecer el fortalecimiento de las capacidades de la competencia emocional en los individuos. Poseer capacidades no asegura que éstas se utilicen bien. Una de las tareas de la educación emocional es enseñar estrategias a los individuos para saber utilizar dichas capacidades, o sea volverse competentes emocionalmente.

A medida que aumenta el mundo social del niño y su conocimiento social también aumentan la complejidad de las emociones. Se amplía la gama de situaciones y experiencias emocionales y se produce un importante progreso en la consciencia emocional y la regulación emocional (López, 2003).

En este sentido la regulación emocional favorecerá a la interacción social con los demás de manera eficaz.

Para López (2003), el desarrollo de las habilidades lingüísticas-comunicativas y la consciencia de los propios estados emocionales contribuyen al reconocimiento de las emociones de los demás, al desarrollo de la empatía y al desarrollo de la competencia social en las interacciones con sus iguales. Todo ello favorece la resolución de los conflictos con los demás, las conductas prosociales, la tolerancia y respeto, la solidaridad, la cooperación, la generosidad, y la disminución de la agresividad física y verbal (p. 29).

CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Sistema de hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza, del distrito de Ayacucho – 2017.

3.1.2. Hipótesis específicas

H1: Existe relación significativa entre la dimensión del estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional, en la institución educativa Luis Carranza, del distrito de Ayacucho – 2017.

H2: Existe relación significativa entre la dimensión del estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional, en la institución educativa Luis Carranza, del distrito de Ayacucho – 2017.

H3: Existe correlación significativa entre la dimensión del estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional, en la institución educativa Luis Carranza, del distrito de Ayacucho – 2017.

3.2. Variables y operacionalización

3.2.1. Variable 1: estilo de liderazgo

3.2.2. Definición conceptual: Es la forma de dirigir con mucha responsabilidad una institución educativa, observando estrictamente las normas vigentes, respetando los derechos de los docentes para el buen desarrollo de la actividad educativa.

3.2.3. Variable 2: clima organizacional

3.2.4. Concepto: Es el conjunto de relaciones intrapersonales y relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa carrancina, que intervienen favorable o desfavorablemente en el desarrollo del proceso educativo.

3.2.5. Operacionalización de variable

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA Y VALORES
Variable 1. Estilo de liderazgo directivo	Es la forma de dirigir con mucha responsabilidad una institución educativa, observando estrictamente las normas vigentes, respetando los derechos de los docentes para el buen desarrollo de la actividad educativa	Se recopilará la información mediante un cuestionario que será elaborado en base a las dimensiones de la variable en estudio, el mismo que constará de 30 ítems.	Estilo autocrático Liderazgo democrático Liderazgo liberal	Toma de decisiones individualmente Controla al subalterno Dirige verticalmente Toma decisiones horizontalmente Realiza una administración compartida Motiva y estimula a los subalternos Delega autoridad Delega funciones Poco contacto y apoyo a sus subordinados	Ordinal: • Siempre • Casi siempre • A veces • Casi nunca • Nunca
Variable 2. Clima organizacional	Es el conjunto de relaciones intrapersonales y relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa carrancina que intervienen favorable o desfavorablemente en el desarrollo del proceso educativo	Se recopilará la información mediante un cuestionario que será elaborado en base a las dimensiones de la variable en estudio, el mismo que constará de 15 ítems.	Relaciones intrapersonales Relaciones intrapersonales Estilo gerencial Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce sus fortalezas y debilidades • Usa adecuadamente sus fortalezas. • Busca superarse profesionalmente. • Se integra con facilidad al entorno social • Es respetuoso con los demás • Es solidario con los demás 	Ordinal: • Siempre • Casi siempre • A veces • Casi nunca • Nunca

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación:

4.1.1. Cuantitativo no experimental

El método cuantitativo también conocido como investigación cuantitativa, empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este intenta especificar y delimitar la asociación o correlación, además de la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados obtenidos para deducir una población; y para esto se necesita una recaudación o acopio metódico u ordenado, y analizar toda la información numérica que se tiene (General, 2014).

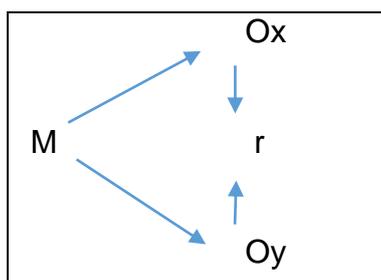
Para Cazau (2006), el propósito más destacado de la investigación correlacional fue de analizar cómo se puede comportar una variable, basándose en evidencias y constatación estadística de un vínculo de correlación. En consecuencia, este diseño de investigación se basó en determinar cómo se relaciona los diversos fenómenos de estudio entre sí. En este diseño se midió la relación que existe entre dos o más variables con una población definida.

4.1.2. Diseño descriptivo correlacional

Para Fernández y Baptista (2006), es correlacional, porque busca identificar probables relaciones de influencia entre variables medidas, con la finalidad de observar la dirección o grado en que se relacionan. Se empleó el método de contrastación de las hipótesis (p.60). Y

Según Kerlinger (2002)“En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos” (p. 420).

4.1.3. Esquema de investigación:



Donde:

M: muestra de estudio

Ox: | variable 1

Oy: variable 2

R: relación

4.2. Población

La población es el conjunto de unidades o elementos como personas, instituciones educativas, comunidades, entre otras, claramente definidos, para lo cual se calculan las estimaciones o se busca información (Bendezú, 2005).

La población objetivo de estudio estuvo constituida por la plana directiva y jerárquica, docentes del nivel primario y educación secundaria en la cantidad de setenta y siete (77) de la Institución Educativa Luis Carranza, del distrito de Ayacucho, población de la comunidad carrancina, tal como se observa en la siguiente tabla:

Cuadro n.º 01

Institución Educativa	N.º	Docentes	
Luis Carranza de Ayacucho	01	Personal directivo	03
	02	Personal jerárquico	05
	03	Docentes del nivel primara	33
	04	Docentes del nivel secundaria	36
	Total		77

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Subdirección de Educación Primaria y Subdirección de formación general de Educación Secundaria de la Institución Educativa de "Luis Carranza".

4.3. Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre la cual se recolectan datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), esta debe ser estadísticamente representativa de la población y se pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población (p.236).

Para Carrasco (2006), la muestra es una parte o fragmento de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población (p. 237).

La presente investigación se desarrolló en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho, ubicado en el Jr. Asamblea n.º 335, del distrito de Ayacucho, provincia de Huamanga, región Ayacucho, tomando como muestra principal a la plana del equipo directivo y jerárquico, docentes del nivel Primaria, nivel Secundaria; mediante el muestreo no probabilístico, a través de la técnica muestreo censal. La muestra estará conformada por los tres (03) integrantes del personal directivo, cinco (05) del personal jerárquico, treinta y tres (33) docentes del nivel de educación primaria, treinta y tres (33) del nivel de secundaria.

Cuadro n.º 02

Institución Educativa	N.º	Docentes	
Luis Carranza de Ayacucho	01	Personal directivo	03
	02	Personal jerárquico	05
	03	Docentes del nivel primara	33
	04	Docentes del nivel secundaria	36
	Total		

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Subdirección de Educación Primaria y Subdirección de formación general de educación secundaria de la Institución Educativa de "Luis Carranza"

4.4. Técnica e instrumentos

4.4.1. Técnicas

La técnica a utilizar en la investigación fue mediante la encuesta en la Institución Educativa Luis Carranza, con preguntas elaboradas y validadas por un experto, previa una prueba piloto en la Institución Educativa 9 de Diciembre, del distrito de Ayacucho, para reunir los datos mediante la opinión de los docentes sobre el estilo de liderazgo directivo y del clima organizacional. Los datos obtenidos de la calificación de la escala ordinal me sirvieron como información necesaria para mi investigación.

Para la construcción de los instrumentos del Liderazgo directivo y del Clima Organizacional, se tomó los modelos de los autores César Ruiz Alva (2009) de la Universidad Antenor Orrego y del Mg. Salomón Berrocal Villegas, de la Universidad Enrique Guzmán y Valle; el cual, fue adaptado por el investigador Br. Cleto Marcelino Falcón Pantigoso, teniendo en cuenta el contexto de la institución educativa en estudio. Dichos instrumentos estuvieron estructurados en cuatro y cinco dimensiones, cada una de ellas con dos (02) indicadores, haciendo un total de 45 ítems.

Escala valorativa de Liderazgo Directivo:

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

Escala valorativa del Clima Organizacional:

Nunca	: 1
Casi nunca	: 2
A veces	: 3
Casi siempre	: 4
Siempre	: 5

4.4.2. Instrumentos

El instrumento a utilizar en el presente trabajo de investigación fue el cuestionario. Tal como suscribe Hurtado (2000), un cuestionario “es un

instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p. 469).

4.4.3. Instrumento de investigación

Ficha técnica

Nombre	Escala de liderazgo directivo
Autor del instrumento	César Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego
Escuela Profesional	Psicología
Adaptación	Br. Cleto Marcelino Falcón Pantigoso
Posgrado	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga
Procedencia	Callao - Perú
Aplicación	Docentes del nivel primaria y secundaria de la Institución Educativa “Luis Carranza” de Ayacucho
Duración del cuestionario	30 minutos aproximadamente
Áreas que evalúan los reactivos	Dimensiones: liderazgo autoritario liderazgo democrático liderazgo liberal
Tipificación	Escala actitudinal
Significación	Caracterización actitudinal global
Uso	Educacional, pedagógico, investigativo y laboral
Validez	V de Aiken de 75
Confiabilidad	Alfa de Cronbach .772
Calificación	Uso de escala ordinal: 1: Nunca 2: Casi siempre 3: A veces 4: Nunca

4.4.4. Cuestionario de clima organizacional

Ficha técnica

Nombre	Cuestionario de clima organizacional
Autor	Mgtr. Salomón Berrocal Villegas.
Universidad	Enrique Guzmán y Valle
Adaptación	Br. Cleto Marcelino Falcón Pantigoso, Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga
Procedencia	Callao - Perú
Aplicación	Docentes del nivel primaria y secundaria de la Institución Educativa "Luis Carranza" de Ayacucho
Tipificación	Cuestionario
Duración del cuestionario	30 minutos aproximadamente
Áreas que evalúan los reactivos	Dimensiones: Relaciones intrapersonales Relaciones interpersonales Estilo gerencial Inteligencia emocional
Significación	Percepción situacional
Uso	Educacional, pedagógico, investigativo y laboral
Validez	V de Aiken de. 75
Confiabilidad	Alfa de Cronbach .775
Calificación	Uso de escala ordinal: 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre

4.5. Validez y confiabilidad

La validez y confiabilidad es un método que juzga por el grado de coherencia interna de los resultados y por la ausencia de contradicciones con el resultado de otras investigaciones. Es así como Martínez (1999) destaca que, una investigación tiene alto nivel de validez al observar, medir o apreciar una realidad y otra; es decir, que la validez puede ser definida por el grado o nivel en que los resultados de la investigación reflejan una imagen clara y representativa de una situación (p.119).

4.5.1. Validez

Para determinar la validez y la confiabilidad se acudirá a la técnica del juicio de expertos, quienes deberán ser conocedores del tema de investigación, además de ostentar el grado académico de maestro o doctor y que laboren en la Facultad de Ciencias de la Educación y de la Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga; quienes luego de la verificación y corrección respectiva, determinarán la validez de los ítems del instrumento, cuyos resultados son los siguientes:

Tabla 1

Validez del cuestionario sobre liderazgo directivo

EXPERTOS	ITEMS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Rolando A. QUISPE MORALES	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
2. Eloy E. FERIA MACIZO	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
3. Máximo OREJÓN CABEZAS	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
PROMEDIO DE PONDERACIÓN											90

En la tabla n.º 01, observamos que los expertos en promedio coincidieron en que los ítems de los instrumentos sobre liderazgo directivo son muy buenos, en un promedio de 90,0% (equivalente a 0,9); por consiguiente, los instrumentos son válidos y coherentes con los propósitos de la investigación. Elaboración propia.

Tabla 2

Validez del cuestionario sobre clima organizacional

EXPERTOS	ITEMS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Rolando A. QUISPE MORALES	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
2. Eloy E. FERIA MACIZO	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
3. Máximo OREJÓN CABEZAS	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
PROMEDIO DE PONDERACIÓN											87

En la tabla n.º 02, observamos que los expertos en promedio coincidieron que los ítems de los instrumentos sobre clima organizacional son muy buenos, en un promedio de 87,0% (equivalente a 0,9); por consiguiente, los instrumentos son válidos y coherentes con los propósitos de la investigación. Elaboración propia.

4.5.2. Confiabilidad

Para hallar la confiabilidad de los instrumentos, inicialmente estos fueron sometidos a una prueba piloto en una muestra de 10 docentes ajenos a la muestra, cuyos resultados fueron procesados mediante el estadígrafo Alpha de Cronbach, siendo el resultado lo siguiente:

Confiabilidad de cuestionario sobre liderazgo directivo

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	13	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,786	30

La tabla que muestra permite observar un valor equivalente a 0,786 que permite concluir que el cuestionario sobre liderazgo directivo es altamente confiable.

Confiabilidad de cuestionario sobre clima organizacional:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	13	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	13	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,809	15

La tabla que muestra permite observar un valor equivalente a 0,809 que permite concluir que el cuestionario sobre clima organizacional es altamente confiable.

4.6. Tratamiento estadístico

Los datos obtenidos serán procesados mediante el paquete estadístico SPSS versión 23, así como se presentará los resultados mediante tablas porcentuales. Así mismo, con la finalidad de probar las hipótesis formuladas se utilizarán el estadígrafo Rho de Spearman. La fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

4.7. Aspecto ético

Por cuestiones elementales de ética profesional y la validez de la investigación se recurrió a la institución donde laboro, donde solicité la autorización para realizar el trabajo con los docentes del nivel primario y secundaria, para la plasmación y cumplimiento del objetivo trazado. Para cumplir los requisitos exigidos haré uso de la norma APA con la finalidad de respetar el derecho de autoría.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. A nivel descriptivo

Tabla 1

Percepción sobre el estilo de liderazgo autocrático en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017

VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	7	9,1
A VECES	35	45,5
CASI SIEMPRE	28	36,4
SIEMPRE	7	9,1
Total	77	100,0

La tabla n.º 1 permite observar que del 100% de docentes (77), el porcentaje mayoritario, que equivale al 45,5% de docentes (35), expresan que a veces se percibe un estilo de liderazgo autocrático en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho.

Tabla 2

Percepción sobre el estilo de liderazgo democrático en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017

VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	8	10,4
A VECES	34	44,2
CASI SIEMPRE	30	39,0
SIEMPRE	5	6,5
Total	77	100,0

La tabla n.º 2 permite observar que del 100% de docentes (77), el porcentaje mayoritario, que equivale al 44,2% (34) de docentes, expresan que a veces se percibe un estilo de liderazgo democrático en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho.

Tabla 3***Percepción sobre el estilo de liderazgo liberal en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017***

VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	7	9,1
A VECES	37	48,1
CASI SIEMPRE	24	31,2
SIEMPRE	9	11,7
Total	77	100,0

La tabla n.º 3 permite observar que del 100% (77) de docentes, el porcentaje mayoritario, que equivale al 48,1% de docentes (37), expresan que a veces se percibe un estilo de liderazgo liberal en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho.

Tabla 4***Percepción sobre el estilo de liderazgo directivo en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017***

VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	7	9,1
A VECES	32	41,6
CASI SIEMPRE	30	39,0
SIEMPRE	8	10,4
Total	77	100,0

La tabla n.º 4 permite observar que del 100% de docentes (77), el porcentaje mayoritario, que equivale al 41,6% de docentes (32), expresan que a veces se percibe un buen liderazgo directivo en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho.

Tabla 5***Percepción sobre el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017***

VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	3	3,9
CASI NUNCA	11	14,3
A VECES	26	33,8
CASI SIEMPRE	21	27,3
SIEMPRE	16	20,8
Total	77	100,0

La tabla n.º 5 permite observar que del 100% de docentes (77), el porcentaje mayoritario, que equivale al 33,8% de docentes (26), expresan que a veces se percibe un buen clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho.

Tabla 6

Contraste entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017

		CLIMA ORGANIZACIONAL					TOTAL
		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
LIDERAZGO	NUNCA	2	2	1	0	2	7
		2,6%	2,6%	1,3%	0,0%	2,6%	9,1%
	A VECES	1	6	18	2	5	32
		1,3%	7,8%	23,4%	2,6%	6,5%	41,6%
	CASI	0	2	7	19	2	30
	SIEMPRE	0,0%	2,6%	9,1%	24,7%	2,6%	39,0%
TOTAL	SIEMPRE	0	1	0	0	7	8
		0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	9,1%	10,4%
		3	11	26	21	16	77
		3,9%	14,3%	33,8%	27,3%	20,8%	100,0%

En la tabla de contraste n.º6, respecto a la variable liderazgo directivo, se observa que el porcentaje mayoritario de docentes que equivalen al 41,6% de docentes (32) expresan que a veces se percibe un buen liderazgo directivo; asimismo, respecto a la variable clima organizacional, el porcentaje mayoritario que equivale al 33,8% de docentes (26), expresan que a veces se percibe un buen clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho.

Tabla 7

Contraste entre las variables liderazgo autocrático y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017

		CLIMA ORGANIZACIONAL					TOTAL
		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
AUTOCRÁTICO	NUNCA	2	2	1	0	2	7
		2,6%	2,6%	1,3%	0,0%	2,6%	9,1%
	A VECES	1	7	16	5	6	35
		1,3%	9,1%	20,8%	6,5%	7,8%	45,5%
	CASI	0	2	9	14	3	28
	SIEMPRE	0,0%	2,6%	11,7%	18,2%	3,9%	36,4%
TOTAL	SIEMPRE	0	0	0	2	5	7
		0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	6,5%	9,1%
		3	11	26	21	16	77
		3,9%	14,3%	33,8%	27,3%	20,8%	100,0%

En la tabla de contraste n.º7, respecto a la variable liderazgo autocrático, se observa que el porcentaje mayoritario de docentes que equivalen al 45,5% de docentes (35), expresan que a veces se percibe un liderazgo autocrático; asimismo, respecto a la variable clima organizacional, el porcentaje mayoritario que equivale al 33,8% de docentes (26), expresan que a veces se percibe un buen clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho.

Tabla 8

Contraste entre las variables liderazgo democrático y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017

		CLIMA ORGANIZACIONAL					TOTAL
		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
DEMOCRÁTICO	NUNCA	2	0	2	1	3	8
		2,6%	0,0%	2,6%	1,3%	3,9%	10,4%
	A VECES	1	8	16	3	6	34
		1,3%	10,4%	20,8%	3,9%	7,8%	44,2%
	CASI	0	3	8	17	2	30
	SIEMPRE	0,0%	3,9%	10,4%	22,1%	2,6%	39,0%
	SIEMPRE	0	0	0	0	5	5
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,5%	6,5%
TOTAL		3	11	26	21	16	77
		3,9%	14,3%	33,8%	27,3%	20,8%	100,0%

En la tabla de contraste n.º8, respecto a la variable liderazgo democrático, se observa que el porcentaje mayoritario de docentes que equivalen al 44,2% de docentes (32) expresan que a veces se percibe un liderazgo democrático; asimismo, respecto a la variable clima organizacional, el porcentaje mayoritario que equivale al 33,8% (26) de docentes, expresan que a veces se percibe un buen clima organizacional.

Tabla 9

Contraste entre las variables liderazgo liberal y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017

		CLIMA ORGANIZACIONAL					TOTAL
		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
LIBERAL	NUNCA	2	3	0	0	2	7
		2,6%	3,9%	0,0%	0,0%	2,6%	9,1%
	A VECES	1	4	21	4	7	37
		1,3%	5,2%	27,3%	5,2%	9,1%	48,1%
	CASI	0	3	5	15	1	24
	SIEMPRE	0,0%	3,9%	6,5%	19,5%	1,3%	31,2%
	SIEMPRE	0	1	0	2	6	9
		0,0%	1,3%	0,0%	2,6%	7,8%	11,7%
TOTAL		3	11	26	21	16	77
		3,9%	14,3%	33,8%	27,3%	20,8%	100,0%

En la tabla de contraste n.º 9, respecto a la variable liderazgo liberal, se observa que el porcentaje mayoritario de docentes que equivalen al 48,1% de docentes (37), expresan que a veces se percibe un liderazgo liberal; asimismo, respecto a la variable clima organizacional, el porcentaje mayoritario que equivale al 33,8% de docentes (26), expresan que a veces se percibe un buen clima organizacional.

5.2. A nivel inferencial

5.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 10

Prueba de normalidad de las dimensiones de las variables liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017

	Kolmogórov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
AUTOCRÁTICO	,264	77	,000
DEMOCRÁTICO	,252	77	,000
LIBERAL	,282	77	,000
LIDERAZGO	,242	77	,000
CLIMA	,185	77	,000

Los resultados mostrados en la tabla n° 10, nos permite observar un nivel de significancia equivalente a 0,000 en todas las dimensiones de la variable estilos de liderazgo y clima organizacional; valores que nos permiten concluir que no existe distribución normal en los datos obtenidos, razón por la que se determina el uso del estadígrafo Tau c de Kendall para la prueba de correlación e hipótesis de las variables en estudio.

5.2.2. Prueba de hipótesis

5.2.2.1. Prueba de hipótesis general

a) Sistema de hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho–2017.

Ha: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho –2017.

b) Cálculo del estadígrafo

Tabla 11

Prueba de correlación e hipótesis de las variables liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017

Medidas simétricas					
		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,399	,104	3,841	,000
N de casos válidos		77			

Resultados:

Los resultados hallados a través del estadígrafo Tau c de Kendall permiten observar que el valor de coeficiente de correlación es 0,399 que refleja un nivel de moderada correlación, y el valor de p (nivel de significancia) es 0,000, valor que es menor a 0,05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017.

5.2.2.2. Prueba de primera hipótesis específica

a) Sistema de hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017.

Ha: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017.

b) Cálculo del estadígrafo

Tabla 12

Prueba de correlación e hipótesis de las variables liderazgo autocrático y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017

Medidas simétricas					
		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,338	,098	3,463	,001
N de casos válidos		77			

Resultados:

Los resultados hallados a través del estadígrafo Tau c de Kendall permiten observar que el valor de coeficiente de correlación es 0,338, que refleja un nivel de moderada correlación, y el valor de p (nivel de significancia) es 0,001, valor que es menor a 0,05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017.

5.2.2.3. Prueba de segunda hipótesis específica

a) Sistema de hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017.

H_a: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017.

b) Cálculo del estadígrafo

Tabla 13

Prueba de correlación e hipótesis de las variables liderazgo democrático y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017

Medidas simétricas

	Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-c de Kendall N de casos válidos	,258 77	,103	2,515	,012

Resultados:

Los resultados hallados a través del estadígrafo Tau c de Kendall permiten observar que el valor de Coeficiente de correlación es 0,258, que refleja un nivel de baja correlación, y el valor de p (nivel de significancia) es 0,012, valor que es menor a 0,05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017.

5.2.2.4. Prueba de la tercera hipótesis específica

a) Sistema de hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017.

Ha: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017.

b) Cálculo del estadígrafo

Tabla 14

Prueba de correlación e hipótesis de las variables liderazgo liberal y clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado o asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,322	,107	3,012	,003
N de casos válidos		77			

Resultados:

Los resultados hallados a través del estadígrafo Tau c de Kendall permiten observar que el valor de Coeficiente de correlación es 0,322, que refleja un nivel de baja correlación, y el valor de p (nivel de significancia) es 0,012, valor que es menor a 0,05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017.

5.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo de investigación titulado *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa, Luis Carranza del distrito de Ayacucho, 2017* se desarrolla teóricamente teniendo en cuenta lo planteado por Chiavenato (2006), quien sostiene que el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales" (p. 56). Por otro lado, respecto al clima organizacional, se tiene en cuenta lo planteado por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), quienes definen como:

Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la

organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional (p. 44).

Asimismo, para concretar el trabajo de investigación se trazó como objetivo general conocer la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho-2017.

Los resultados hallados nos permiten concluir que existe relación moderada y significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017. Esto se explica con lo planteado por Rivera (2011), quien precisa que en la dimensión liderazgo autoritario o coercitivo:

El líder da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que estas se cumplan, se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo, pero no participa efectivamente de su actividad (p. 32).

Precisamente, si bien es cierto que no es este el estilo que prima en el liderazgo directivo, pero se vislumbra actitudes de esta naturaleza en muchas de las acciones que lleva adelante el directivo a nivel institucional.

Asimismo, se confirma que existe relación baja y significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho. Este resultado se explica con lo planteado por Rivera (2011), quien refiere que “Este estilo parte del supuesto de que el líder, para ejercer su liderazgo, considera puntualmente los intereses, las opiniones y el rango de autoridad del grupo, autoridad de la que el líder pasa a operar como representante” (p. 34). Efectivamente, en ocasiones se observa esta actitud cuando se convoca a reuniones con la finalidad de dilucidar algún tema contencioso, pero no es práctica habitual, vale decir que se practica el liderazgo democrático esporádicamente.

De igual modo, se concluye que existe relación baja y significativa entre el estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho, resultado que se explica con lo sostenido por Borja y

Gabor (2007): “Quienes asumen un liderazgo liberal o laissez – faire se caracterizan por la falta de participación general, manteniéndose al margen lo más posible, dejando la iniciativa a los docentes, padres de familia y estudiantes, y sólo cuando se requiere su opinión, interviene para dar su consejo” (p. 46). Efectivamente, es esta otra de las características que se observa esporádicamente, puesto que en ocasiones deja hacer y deja pasar muchas acciones e interviene sólo a solicitud de los docentes.

En suma, los resultados expuestos nos llevan a concluir que, existe relación moderada y significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017; sin embargo, se requiere que el equipo directivo asuma una postura de liderazgo acorde a la convicción respecto a este tema, puesto que la conducta mostrada hasta el momento es muy ambigua, vale decir, que actúa de acuerdo al contexto y circunstancia, puesto que por un lado es autoritario, por otro actúa como democrático y por otro como liberal, situación que refleja limitaciones en la comprensión acerca de los estilos de liderazgo y esta situación a su vez se replica de manera similar en el clima organizacional, puesto que de acuerdo a la percepción de los docentes, solo a veces se observa un buen clima organizacional.

Estos resultados se ven corroborados por las conclusiones arribadas por campos (2012), quien luego de un proceso de investigación concluye que el liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada. La dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada. La dimensión democrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada. La dimensión liberal del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva baja.

Finalmente, considero que los resultados de la investigación contribuyen de manera significativa al desarrollo del conocimiento científico, puesto que servirá como referente para futuras investigaciones que busquen dar solución a investigaciones de esta naturaleza desde otra perspectiva investigativa, buscando su generalización en los resultados.

CONCLUSIONES

1. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017. Resultado que es confirmado con el valor de Coeficiente de correlación equivalente a 0,399, que refleja un nivel de moderada correlación, y el valor de p (nivel de significancia), que es equivalente a 0,000, valor que es menor a 0,05, por lo que se confirma la hipótesis general.
2. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017. Resultado que se ve confirmado con el valor de coeficiente de correlación, que es equivalente a 0,338 que refleja un nivel de moderada correlación, y el valor de p (nivel de significancia), que es equivalente a 0,001, valor que es menor a 0,05, por lo que se confirma la primera hipótesis específica.
3. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017. Resultado ratificado con el valor de Coeficiente de correlación que es equivalente a 0,258, que refleja un nivel de baja correlación, y el valor de p (nivel de significancia), que es equivalente a 0,012, valor que es menor a 0,05, por lo que se confirma la segunda hipótesis específica.
4. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza del distrito de Ayacucho – 2017. Resultados que se ven confirmados con el valor de coeficiente de correlación, que es equivalente a 0,322, que refleja un nivel de baja correlación, y el valor de p (nivel de significancia), que es equivalente a 0,012, valor que es menor a 0,05, por lo que se confirma la tercera hipótesis específica.

RECOMENDACIONES

1. Al director de la Unidad de gestión educativa local de Huamanga, realizar un diagnóstico objetivo sobre el estilo del liderazgo en las instituciones educativas de su jurisdicción, habida cuenta que en su gran mayoría se encuentran llevando estudios de especialización en gestión escolar.
2. A los directores de las instituciones educativas asumir un postulado por convicción respecto al liderazgo en sus instituciones educativas acorde a los nuevos enfoques sobre el tema.
3. A los docentes de las instituciones educativas del distrito de Ayacucho, asumir una postura crítico reflexiva respecto a los diferentes temas relacionados al liderazgo directivo.
4. A los maestrandos de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, realizar investigaciones que busquen generalizar sus resultados con la finalidad de proponer alternativas de solución.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Ander-Egg Ezequiel (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: Magisterio
Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57.
- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad Externado de Colombia. Colombia.
- Avolio B. 1990), B.J. y Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bingham-ton: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B.J., Bass, B.M y Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leaders-hip using the Multifactor Leadership Ques-tionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Barbero, J. Gomis, C. y Benito, E. (2008). Propuesta de conceptualización. En: E., Benito, J. Barbero, y A. Payás (Eds.), *El acompañamiento espiritual en cuidados paliativos: Una introducción y una propuesta*. Madrid: Arán.
- Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*: Technical manual. Canadá: Multi Health Systems. Inc.
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Bisquerra, R. (2000). *Educación Emocional y Bienestar*. Barcelona: Ciss - Praxis.
- Bobbio, N., Matteucci, N. y Pasquino, G. (2008). Diccionario de política. Volumen I y Volumen II, México: Siglo XXI Editores.
- Borja, A. Gabor, J. (2007). *El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela María Echevarría de la ciudad de Guaranda – Provincia de Bolívar*. Venezuela: Tesis para la Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Estatal de Bolívar. Disponible en <http://www.es.escribd.com>. (Consulta: 28 de agosto de 2012).
- Brown. W y Mobberg, D (1990). *Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque integral*. México. Editorial Limusa.

- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México. Incluido de Gellerman
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:
- Brunet, (1987), Citados por García R. e Ibarra V. en el Diagnóstico de Clima Organizacional en del Departamento de Educación De la Universidad de Guanajuato
- Campbell, G. (1970). *El clima laboral*. Montevideo: Pléyade.
- Campos, L. (2012). Estilo de Liderazgo Directivo y Clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao. Perú.
- Castaño, R. (2013). Un nuevo modelo de liderazgo por valores, Madrid: Universidad de Alcalá. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. (Fuente: <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/20002>).
- Cazau, P. (2006) Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales. Tercera Edición. Buenos Aires, marzo 2006. Módulo 404 Red de Psicología online – www.galeon.com/pcazau.
- Certo, S. (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126, 336 (B Pública de Lima) 658 C48 2001.
- Constitución Política del Perú (1993).
- Contreras, B. (2005). Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte. Perú.
- Contreras y Jiménez (2016). Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su Intervención. Bogotá.
- Corrales, I. y Díaz, J. (2003). El Clima Organizacional. Documento en línea.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma edición. México: Mc Graw Hill. Pág. 106 (B. Publica de Lima) 658 Ch548 2006.

- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Biblioteca Comillas.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. (3a Ed.). México: Thomson.
- Davis, k. y Newstron (1991). *Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. Mexico.
- De la Torre, S. (2000). *Estrategias didácticas innovadoras: mejorando la enseñanza universitaria*.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Editorial Prentice-Hall.
- Definición ABC "Social" Relaciones Interpersonales para citar: Título: Relaciones Interpersonales. Sitio: Definición ABC. Fecha: 04/03/2013. Autor: Cecilia Bembibre. URL: General. M. definista, Publicado: octubre 13, 2014) Definicion ABC <https://www.definicionabc.com/social/intrapersonal.php>
- Diseño Curricular Nacional (2015). Perú.
- D.S N.º 005-2017-MINEDU Modifica diversos artículos del Reglamento de la Ley N.º 29944, Ley de Reforma Magisterial. Perú.
- D.S N.º 004-2013-ED Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial. Perú.
- Farre, J. y Lasheras, G. (2002). *Enciclopedia de la psicología*. Barcelona: Océano. Pág. 125 (B. Pública de Lima) E 150.3 E t.4.
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar*. (1ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- Fleet, D. (1990). *Sistemas Organizacionales. Modelo Aproximado*. México. Editorial Trillas.
- Flores, E. (2010). *El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público "Nuestra Señora de Lourdes" DRE-Ayacucho*. Perú.

- Flores, D. (2012). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N° 1, de la Ciudad de Quito, durante el Año Lectivo 2010-2011.*
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind.* Nueva York: Basic Books.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización.* Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Pública de Lima). 371.2 G15
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden.* Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas. Perú.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública. Tesis de maestría inédita, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas-México).* Recuperada de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Gellerman (1960, citado en Brunet 1987)
- Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003). *Las organizaciones.* Décima edición. Editorial Mc. Graw – Hill. Santiago de Chile.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional.* Barcelona: Kairós. S.A.
- Goleman, D. (2000). *La práctica de la Inteligencia emocional.* Editorial Kairós. S.A. España.
- Guedez, V. (1998). *Gerencia Cultura y Educación.* Caracas: Fondo Editorial. Tropykos 28.
- Hellriegel Don (2005). *Administración.* México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418. (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.
- Hurtado J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística.* 3era Edición Caracas: SYPAL. Ley Orgánica de Educación (2009) Gaceta Oficial 5924. Caracas. D.C.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento: técnicas y comportamiento.* México: Editorial Interamericana.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

León, A. (2015). 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. Perú.

Lewin, K. (1951) Teoría de campos y ciencias sociales. Ed Harper. Nueva York.

Lewin, K. (1951). Citado por Arnao, N.v Villegas C. en su Tesis Propuesta de Plan de Mejora del Clima Laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la Teoría de Litwin y STRINGER, 2015. Chiclayo.

Ley General de Educación N° 28044 (2003). Perú.

Ley N° 29944 Ley de Reforma Magisterial (2012). Perú.

Ley N.° 30541 Ley que modifica la Ley N.° 29944, Ley de Reforma Magisterial y establece disposiciones para el pago de remuneraciones de docentes de institutos y escuelas de educación superior. Perú.

López, R. (2003). *Educación Emocional: Programa para 3-6 años*. Barcelona: CISSPRAXIS.

López, R. (2009). Manual del supervisor, director, y docente para planteles oficiales y privados. Publicaciones Monfort. Caracas, Venezuela.

Llora, R. (2015). Daniel Goleman, sus seis estilos de Liderazgo. Obtenido de <https://ricardlloria.wordpress.com/2015/09/07/daniel-goleman-sus-seis-estilos-deliderazgo/>. Citado por Sancán Jalca Merly Yadira en su Tesis “El Liderazgo de los Dirigentes de la Universidad Estatal del Sur de Manabí y su Incidencia en el Desempeño Laboral”

Manual del supervisor, director y docente (2009). Perú.

Marco de Buen Desempeño del Directivo, aprobado con la Resolución de Secretaría General N° 304-2014-MINEDU. Perú.

Mariátegui, JC. (1988). Ideología y Política. Editorial “MINERVA” (Reg. IND. 7006), colección de obras completas, volumen 13.

- Martínez, M. (1999). *La nueva ciencia: su desafío, lógica y método*. Editorial Trillas. México.
- Martínez, L. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Germany: Grin.
- Matos, M. (2009). *Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Zulia: Maracaibo-Venezuela.
- Mendoza, X. (2010). *La mejora del liderazgo directivo a partir del autorreflexión de las actuaciones directivas en una universidad mexicana en contexto de cambio*. España: Tesis de la Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: <http://edo.uab.cat/es/content/la-mejora-del-liderazgo-directivo-partir-de-la-autorreflexi%C3%B3n-de-las-actuaciones-directivas-> (Consulta: 14 de enero 2012).
- Montalván, C (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana. Dirección de Difusión Universitaria.
- Moreira, L. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior. *Chiavenato (1992)*, Citado en la Revista científica, Dominio de las Ciencias. Vol. 2, núm. 4. Ecuador.
- Muñoz, L. (2015). *Propuesta de Estrategias Gerenciales para la Mejora del Clima Organizacional de la Unidad Educativa "Alejo Zuloaga" Ubicada en Valencia Estado Carabobo*.
- Napier, R. y Gershenfeld, M. (2008). *Grupos: teoría y experiencia*. México: Trillas.
- Pérez, J. y Gardey, A. Publicado: 2008. Actualizado: 2012 *Reeducación. Definición de*. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/paju8jf/6-Referencias-Juli%C3%A1n-P%C3%A9rez-Porto-Ana-Gardey-2008-actualizado-2012-Reeducaci%C3%B3n/>
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior Human Performance*, 9 pp. 126-146.
- Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa*

El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010. Perú.

Raxuleu, M. (2014). Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente.

Real Academia Española (2004). <http://www.rae.es>

Reglamento Interno de la Institución Educativa “Luis Carranza” de Ayacucho, 2017, aprobado por la asamblea de docentes.

Resolución Ministerial N° 0262-2013-ED., y la Directiva N° 018-2013-MINEDU/VMGP-DIGEDD “Normas para el Concurso de Acceso a Cargos de Director y Subdirector de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular-2013”, con fecha, de 29 de mayo de 2013.18° de la Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial. Perú.

Rivera, S. (2011). *Estilos de liderazgo en estudiantes de bachillerato de la unidad educativa Santa Mariana de Jesús*. Ecuador: Tesis de maestría en Gestión Educativa de la Universidad FLACSO. Disponible en <http://es.escribd.com/doc/69529640/Tesis-Liderazgo>. (Consulta: 29 de agosto de 2012)

Rodríguez, D.(1999). Diagnóstico Organizacional.Editorial Alfaomega. México. D.F.

Saarni, C. (2000). Emotional Competence. A. Developmental Perspective. En R. Bar-On y J.D.A.Parker (Eds.). *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment and Application at Home, School, and in the Workplace* (pp.68-91). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

Salovey, P., y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211.

Salovey, P. y Sluyter, D. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications*. Nueva York: Basic Books.

Seisdedos, N. (1996). “El clima laboral y su medida”, Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” (Núm. 2).

- Seisdedos, (1996), Citados por García R. y Ibarra V. en el Diagnóstico de Clima Organizacional en del Departamento de Educación De la Universidad de Guanajuato
- Silva, R. y otros (2007). La evaluación del desempeño docente y su impacto en el mejoramiento de la calidad de la educación. Documento en línea disponible en: Monografías.com:<http://www.monografias.com/trabajos64/evaluacion-desempeno-docente-mejoramamiento-educacion/evaluacion-desempeno-docente-mejoramamiento-educacion2.shtml>
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un Estudio Descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 127-144.
- Tannenbaum, R., y Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. Harvard Business: Review.
- UNESCO Mundo (2005). Informe de seguimiento Educación para Todos. [Documento en línea] Disponible en: <http://portal.unesco.org>
- Valle, R. (1995). "Gestión estratégica de Recursos Humanos". Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Weinsten, J. (2010). Liderazgo directivo. Santiago de Chile. Primer Congreso Iberoamericano de Liderazgo Educativo. Disponible en www.Buenastareas.com/ensayos/liderazgo-directivo/3455392.html.
- Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Barcelona: UOC.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Zárate, D. (2011). Liderazgo Directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Perú.

Anexos

Anexo 1

Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable Indicador	Metodología
<p>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</p> <p>Determinación del problema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación del problema <p>Problema general</p> <p>¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho-2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué relación existe entre la dimensión autócrata del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional, en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho? • ¿Qué relación correlacional existe entre la dimensión <i>democrático</i> del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional, en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho? • ¿Qué relación correlacional existe entre la dimensión de liderazgo liberal del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho 	<p>Objetivos:</p> <p>Objetivo general</p> <p>Conocer la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho-2017.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación que existe entre la dimensión autócrata del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho. • Determinar la relación que existe entre la dimensión democrático del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho. • Determinar la relación que existe entre la dimensión liberal del estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa Luis Carranza de Ayacucho. 	<p>METODOLOGÍA:</p> <p>Sistema de hipótesis</p> <p>Hipótesis general</p> <p>Existe correlación significativa entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Luis Carranza de Ayacucho, del Distrito de Ayacucho, Provincia Huamanga, Región Ayacucho, desde la posición política de los docentes del nivel primaria y secundaria</p> <p>Hipótesis específica</p> <p>Primera hipótesis específica</p> <p>Existe correlación significativa entre la dimensión del estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional, en la institución educativa Carranza de Ayacucho, desde la posición política de los docentes del nivel primaria y secundaria</p> <p>Segunda hipótesis específica</p> <p>Existe correlación significativa entre la dimensión del estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional, en la institución educativa Carranza de Ayacucho, desde la posición política de los docentes del nivel primaria y secundaria</p> <p>Tercera hipótesis específica</p> <p>Existe correlación significativa entre la dimensión del estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional, en la institución educativa Carranza de Ayacucho, desde la posición política de los docentes del nivel primaria y secundaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variables • Variable 1 - Liderazgo directivo • Variable 2 - Clima Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo • Diseño • Población • Muestra • Técnica • Instrumentos • Cuestionario

Anexo 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

INSTRUMENTO 1: ESCALA SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

Género: M F Edad:.....

Estimado colega, me presento ante usted para solicitarle información sobre el estilo de liderazgo en la IE Luis Carranza. Razón por la que le solicito que tenga a bien responder con mucha objetividad y sinceridad, marcando con una (X) la alternativa que considere conveniente.

INSTRUCCIONES:

Seleccione la opción y marca con una X en el recuadro respectivo la información solicitada; esta escala tiene el carácter de ANÓNIMA y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración:

ESCALA DE VALORACIÓN

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
4	3	2	1

N°	ÍTEMS	1	2	3	4
	ESTILO AUTOCRÁTICO				
1	El director toma decisiones sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes				
2	El director pide sugerencias para la toma de decisiones.				
3	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.				
4	El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.				
5	El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.				
6	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.				
7	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.				
8	El director permite la creatividad de los docentes para realizar sus actividades.				
9	El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.				

10	El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes				
11	El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.				
12	El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.				
	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO				
13	El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.				
14	El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.				
15	El director lidera al equipo por aceptación del grupo.				
16	El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.				
17	Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo.				
18	El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.				
19	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.				
20	El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.				
21	El director se preocupa por mantener contentos y motivados a los docentes, padres de familia y estudiantes.				
22	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.				
23	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente.				
24	Es tratado(a) con respeto por el director.				
	LIDEAZGO LIBERAL				
25	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.				
26	El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.				
27	El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.				
28	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.				
29	El director supervisa el trabajo de los padres de familia.				
30	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.				

Muchas gracias

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
INSTRUMENTO 2: ESCALA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Institución Educativa:(cargo).....

Estimado colega, me presento ante usted para solicitarle información sobre el clima organizacional en la I.E. Luis Carranza. Razón por el que le solicito que tenga a bien responder con mucha objetividad y sinceridad, marcando con una (X) la alternativa que considere conveniente, teniendo en cuenta los siguientes valores:

Sexo	M	F
------	---	---

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	DIMENSIONES E INDICADORES	1	2	3	4	5
RELACIONES INTRAPERSONALES						
1	¿Usted en su actividad diaria reflexiona sobre sus fortalezas y debilidades?					
2	¿Usted en su actividad diaria usa oportunamente sus fortalezas?					
3	¿Usted asiste a las capacitaciones programadas por la UGEL o el MINEDU?					
RELACIONES INTERPERSONALES						
4	¿Usted se integra con facilidad a un nuevo grupo social?					
5	¿Usted trata con mucho respeto a todos sus compañeros de trabajo?					
6	¿Usted es solidario en todos los aspectos con sus compañeros de trabajo?					
ESTILO GERENCIAL						
7	¿Considera usted que su director posee aptitudes suficientes para planificar, programar y ejecutar las actividades de la Institución Educativa?					
8	¿Considera usted que su director posee aptitudes suficientes para motivar a su personal en su desempeño laboral?					
9	¿Considera usted que su director posee aptitudes suficientes para seleccionar al personal de su Institución Educativa?					
10	¿Considera usted que su director se relaciona con empatía con todo el personal de su Institución Educativa?					
INTELIGENCIA EMOCIONAL						
11	¿Considera usted que su director posee aptitudes suficientes para manejarse en situaciones de conflicto de su Institución Educativa?					
12	¿Considera usted que su director posee aptitudes suficientes para manejarse en situaciones de tranquilidad de su Institución Educativa?					
13	¿Considera usted que su director es equitativo en su trato con todos los trabajadores?					
14	¿Considera usted que su director asiste puntualmente a su I.E.?					
15	¿Considera usted que su director realiza una buena labor en su Institución Educativa?					

Muchas gracias

Anexo 3

Validez y confiabilidad de instrumentos

FICHAS DE VALIDACIÓN INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Título de la Investigación: Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional
1.2. Nombre de los instrumentos motivo de la Evaluación : Estilo de liderazgo directivo

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Bueno				Muy bueno					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																				90		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																					90	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																					90	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																					90	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					90	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																					90	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																					90	
8. COHERENCIA	Entre los ítems e indicadores																					90	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																					90	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																					90	

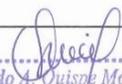
PROMEDIO DE VALORACION

90%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	Rolando A. Quispe Morales	DNI	20019674
Título Profesional	Lic. Pedagogía y Humanidades		
Especialidad	Español - Literatura		
Grado Académico	Doctor		
Mención	Ciencias de la Educación		

Lugar y Fecha: Ayacucho, 01 / 08 / 2017


 Rolando A. Quispe Morales
 Dr. en Ciencias de la Educación
 A01238890

FICHAS DE VALIDACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Título de la Investigación: Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional
1.2. Nombre de los instrumentos motivo de la Evaluación :Clima organizacional

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Bueno				Muy bueno							
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96				
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																				85				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																					85			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																					85			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																					85			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					85			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																					85			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																					85			
8. COHERENCIA	Entre los ítems e indicadores																					85			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																					85			
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																					85			

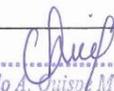
PROMEDIO DE VALORACION

85%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	Rolando A. Quispe Morales	DNI	20019674
Título Profesional	Lic. Pedagogía y Humanidades		
Especialidad	Español - Literatura		
Grado Académico	Doctor		
Mención	Ciencias de la Educación		

Lugar y Fecha: Ayacucho, 01 / 08 / 2017


 Rolando A. Quispe Morales
 Dr. en Ciencias de la Educación
 A01238890

FICHAS DE VALIDACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Título de la Investigación: Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional
1.2. Nombre de los instrumentos motivo de la Evaluación : Estilo de liderazgo directivo

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

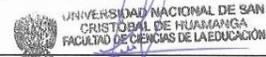
Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Bueno				Muy bueno					
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																				90		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																					90	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																					90	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																					90	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					90	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																					90	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																					90	
8. COHERENCIA	Entre los ítems e indicadores																					90	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																					90	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																					90	

PROMEDIO DE VALORACION

90%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	Eloy E. Feria Macizo	DNI	28294198
Título Profesional	Licenciado en Pedagogía y Humanidades		
Especialidad	Español y Literatura		
Grado Académico	Doctor		
Mención	Ciencias de la Educación		



DR. ELOY E. FERIA MACIZO
DECANO

Lugar y Fecha: Ayacucho, 02 / 08 / 2017

FICHAS DE VALIDACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Título de la Investigación: Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional
1.2. Nombre de los instrumentos motivo de la Evaluación :Clima organizacional

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Bueno				Muy bueno			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																			90	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																			90	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																			90	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																			90	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																			90	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																			90	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																			90	
8. COHERENCIA	Entre los ítems e indicadores																			90	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																			90	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																			90	

PROMEDIO DE VALORACION

90%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	Eloy E. Feria Macizo	DNI	28294198
Título Profesional	Licenciado en Pedagogía y Humanidades		
Especialidad	Español y Literatura		
Grado Académico	Doctor		
Mención	Ciencias de la Educación		

Lugar y Fecha: Ayacucho, 02 / 08 / 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Dr. ELOY E. FERIA MACIZO
DECANO

FICHAS DE VALIDACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Título de la Investigación: Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional
1.2. Nombre de los instrumentos motivo de la Evaluación : Estilo de liderazgo directivo

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente					Baja					Regular					Bueno					Muy bueno				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96					
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																				90					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																					90				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																					90				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																					90				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					90				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																					90				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																					90				
8. COHERENCIA	Entre los ítems e indicadores																					90				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																					90				
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																					90				

PROMEDIO DE VALORACION

90%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	MÁXIMO OREJÓN CABEZAS	DNI	28251091
Título Profesional	Lic. Educación Secundaria		
Especialidad	Lengua Literaria		
Grado Académico	Dr. Educación		
Mención	Educación		

Lugar y Fecha: Ayacucho, 02/08/2017



Máximo Orejón Cabezas
 DR. EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

FICHAS DE VALIDACIÓN
INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

1.1. Título de la Investigación: Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional

1.2. Nombre de los instrumentos motivo de la Evaluación :Clima organizacional

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Bueno				Muy bueno			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																	85			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																	85			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																	85			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																	85			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																	85			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																	85			
8. COHERENCIA	Entre los ítems e indicadores																	85			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																	85			
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																	85			

PROMEDIO DE VALORACION

85%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy Buena

Nombres y Apellidos	MAXIMO OREJON CABEZAS	DNI	28251091
Título Profesional	Lic. Educación Secundaria		
Especialidad	Lingua- Literaria		
Grado Académico	Dr. Educación		
Mención	Educación		

Lugar y Fecha: Ayacucho, 02 / 08 / 2017



Máximo Orejón Cabezas
 DR. EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

Anexo 4

BASE DE DATOS

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	80,69	424,064	-,157	,792
ITEM2	80,69	404,397	,469	,775
ITEM3	80,62	399,756	,737	,771
ITEM4	80,31	398,731	,743	,770
ITEM5	80,23	399,359	,776	,770
ITEM6	80,54	408,769	,331	,779
ITEM7	80,85	404,474	,582	,775
ITEM8	80,38	410,256	,302	,780
ITEM9	80,46	408,269	,356	,779
ITEM10	80,62	409,590	,466	,779
ITEM11	80,46	403,769	,507	,775
ITEM12	80,62	400,590	,594	,772
ITEM13	80,62	404,256	,563	,775
ITEM14	80,46	405,603	,537	,776
ITEM15	80,38	399,923	,572	,771
ITEM16	80,54	407,436	,449	,777
ITEM17	80,46	410,103	,254	,781
ITEM18	80,38	397,590	,744	,769
ITEM19	80,77	408,692	,522	,778
ITEM20	80,38	391,423	,679	,764
ITEM21	80,31	404,564	,527	,775
ITEM22	80,54	401,603	,676	,772
ITEM23	80,15	389,808	,730	,763
ITEM24	79,92	397,577	,745	,769
ITEM25	80,46	399,103	,580	,771
ITEM26	80,62	408,923	,498	,778
ITEM27	80,69	412,231	,339	,781
ITEM28	80,46	398,603	,532	,771
ITEM29	80,38	407,423	,490	,777
ITEM30	77,46	174,436	,403	,744

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM1	53,38	41,590	,401	,801
ITEM2	53,15	54,308	-,511	,855
ITEM3	54,69	50,064	-,171	,854
ITEM4	52,92	45,577	,291	,806
ITEM5	52,54	47,936	,154	,811
ITEM6	52,77	49,192	-,122	,821
ITEM7	53,92	41,410	,569	,787
ITEM8	53,69	36,397	,915	,755
ITEM9	53,92	40,744	,561	,787
ITEM10	53,92	40,744	,633	,782
ITEM11	54,23	39,859	,898	,769
ITEM12	53,69	39,731	,780	,773
ITEM13	53,92	40,910	,546	,788
ITEM14	53,85	37,308	,733	,769
ITEM15	53,85	37,974	,921	,761

Anexo 5



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN: GESTIÓN EDUCACIONAL



SOLICITA: AUTORIZACIÓN RESOLUTIVAMENTE
PARA REALIZAR LA RECOLECCIÓN DE DATOS
SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y
CLIMA ORGANIZACIONAL

SEÑORA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "LUIS CARRANZA" DE AYACUCHO

Cleto Marcelino Falcón Pantigoso, Maestrando de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, de la Unidad de Posgrado, de la Facultad de Ciencias de la Educación, Mención Gestión Educativa, del Ciclo - III - 2017, con código N° 70163806, con D.N.I. N° 28206416 y domicilio legal en el Jr. G. Protzel 456 B1-7A, ciudad, ante Ud. me presento y expongo:

Que siendo uno de los requisitos para solicitar la aprobación del Proyecto de Tesis de Estilos de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa "Luis Carranza" de Ayacucho-2017, y optar el Grado Académico de Maestro en Educación con Mención en Gestión Educativa; motivo por el cual solicito a Ud. tenga a bien de autorizarme resolutiveamente para la recolección de datos mediante la Escala de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional al personal directivo, jerárquico, docentes de los niveles de Educación Primaria y Secundaria; adjunto las escalas sobre Liderazgo Directivo y Clima Organizacional.

POR LO EXPUESTO:

Solicito a usted, se sirva acceder a mi petición.

Ayacucho, 14 de agosto de 2017


Cleto M. Falcón Pantigoso
Lic. en Educación Física
Reg. N° 00504-P-ODEA

Anexo 6

Resolución que autoriza la recolección de datos en la I.E.



COLEGIO CENTENARIO
"LUIS CARRANZA"



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"
Trabajo - Estudio - Dignidad

RESOLUCIÓN DIRECTORAL No.100-2017-D-IE"LC"-A

Ayacucho, 25 de agosto del 2017

Visto, el expediente No.1463, presentado por el profesor Cleto Marcelino Falcón Pantigoso, quien solicita la autorización para realizar recolección de datos sobre Estilos de Liderazgo Directivo y Clima organizacional en la Institución Educativa "Luis Carranza" en el Nivel de Educación Primaria y Secundaria de Menores al personal docente.

CONSIDERANDO :

Que, la Universidad Nacional "San Cristóbal de Huamanga", a través de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, brinda estudios conducentes a la obtención al Grado de Maestro, para los docentes de los diferentes niveles.

De conformidad , con la Ley General de Educación 28044 y su Reglamento aprobado con el D.S.No.011-2012-ED. Ley de la Reforma Magisterial No. 29944 su Reglamento aprobado por D.S.No. 004-2013-ED y sus modificatorias, Normas y Orientaciones para el Desarrollo del año Escolar 2017 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de Educación Básica y el Reglamento Interno de la Institución;

SE RESUELVE :

1° **AUTORIZAR** al profesor Cleto Marcelino Falcón Pantigoso, Maestrando de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga de la Unidad Nacional de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, a fin de que pueda realizar la recolección de datos sobre los Estilos de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa "Luis Carranza".

2° **ENCARGAR** al Sub Director de Educación Primaria y Sub Director de Formación General de Educación Secundaria de Menores de la I.E. "Luis Carranza", para que puedan brindar el apoyo respectivo y cumplimiento de la mencionada encuesta.

Regístrese, Comuníquese,

D.
Archivo/s



Jr. Asamblea N° 339 - ☎ (066) 312571 - Ayacucho
sandisah26@hotmail.com

Anexo 7

Fotografías de prueba piloto docentes de la I.E. 9 de Diciembre.



Fotografías de prueba piloto docentes de la I.E. 9 de Diciembre



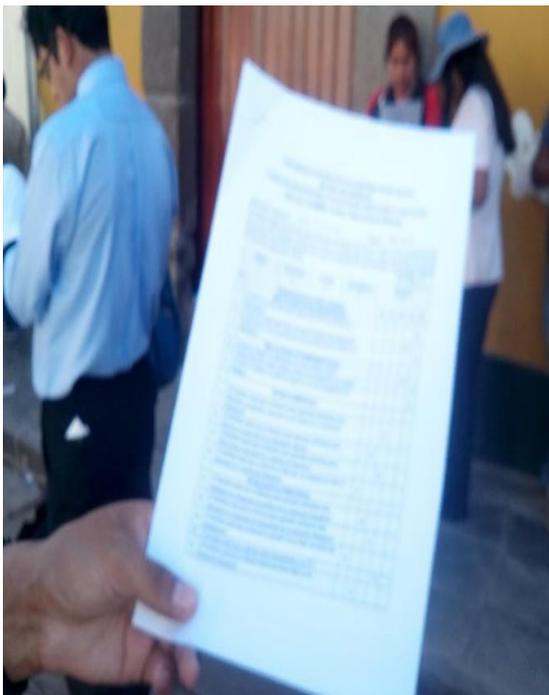
Fotografías de recolección de datos con docentes del Centenario

Colegio "Luis Carranza" de Ayacucho



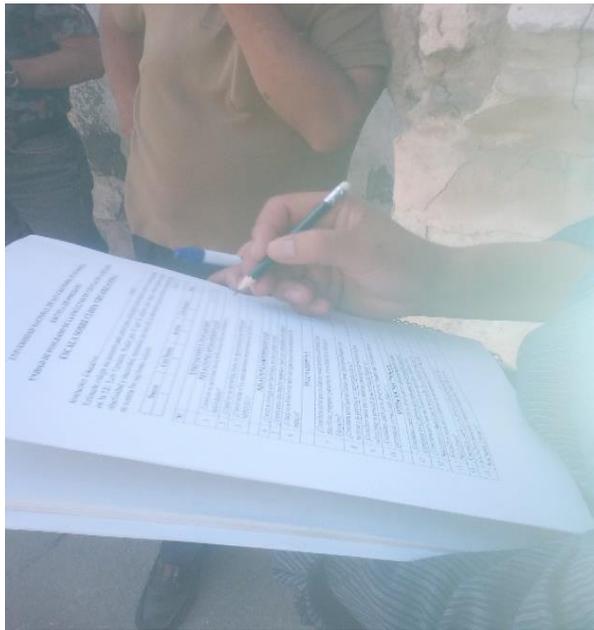
Fotografías de recolección de datos con docentes del Centenario

Colegio “Luis Carranza” de Ayacucho



Fotografías de recolección de datos con docentes del Centenario

Colegio "Luis Carranza" de Ayacucho



Fotografías de recolección de datos con docentes del Centenario

Colegio "Luis Carranza" de Ayacucho

