

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN  
CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA  
PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES NIVEL DE  
EDUCACIÓN SECUNDARIA, INSTITUCION  
EDUCATIVA  
“UNIÓN LATINOAMERICANA” N° 1235 LA  
MOLINA

**Autores:**

Armando Elías Guizado Ortiz  
Edgar Manuel Licas Huarcaya  
Santiago Saturnino Patricio Aparicio  
Félix Carlos Portugal Moscoso  
Sandra Marjorie Gutiérrez Arenas  
David Licas Huarcaya

Libro resultado de investigación

## ***Autores***

---

### ***Armando Elías Guizado Ortiz***

Universidad Nacional de Educación Enrique  
Guzmán y Valle  
aguizadoortiz2020@gmail.com  
 <https://orcid.org/0000-0002-2159-814X>

### ***Edgar Manuel Licas Huarcaya***

Universidad Nacional Federico Villarreal  
elicas@unfv.edu.pe  
 <https://orcid.org/0000-0003-3309-101X>

### ***Santiago Saturnino Patricio Aparicio***

Universidad Nacional Federico Villarreal  
spatricio@unfv.edu.pe  
 <https://orcid.org/0000-0003-4110-8440>

### ***Felix Carlos Portugal Moscoso***

Universidad Nacional Federico Villarreal  
fportugalmoscoso@gmail.com  
 <https://orcid.org/0000-0002-9010-5206>

### ***Sandra Marjorie Gutiérrez Arenas***

Universidad Nacional de Educación Enrique  
Guzmán y Valle  
sgutierrez@une.edu.pe  
 <https://orcid.org/0000-0003-4110-8440>

### ***David Licas Huarcaya***

Universidad Nacional de Ingeniería  
davidlicas@uct.edu.pe  
 <https://orcid.org/0000-0002-7664-4406>

Alain Fitzgerald Castro Alfaro: Editor y compilador

2023 – Los estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional desde la percepción de los docentes nivel de educación secundaria, Institución Educativa "Unión latinoamericana" n° 1235 a Molina

**Autores:** Armando Elías Guizado Ortiz, Edgar Manuel Licas Huarcaya, Santiago Saturnino Patricio Aparicio, Félix Carlos Portugal Moscoso, Sandra Marjorie Gutiérrez Arenas, David Licas Huarcaya.

**Versión Digital:** ISBN 978-628-96115-2-6

Coordinadora: Nora González Pérez –Cartagena –Colombia

Portada: Mariapaula Valeria Ramírez Guerrero

Diagramación: Luis Fernando Solar

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales

Cartagena –Colombia, Diciembre 2023

***Los estilos de liderazgo y su relación con  
el clima organizacional desde la  
percepción de los docentes nivel de  
educación secundaria, institución  
educativa "Unión Latinoamericana" n°  
1235 La Molina***

Armando Elías Guizado Ortiz

Edgar Manuel- Licas Huarcaya

Santiago Saturnino Patricio Aparicio

Félix Carlos Portugal Moscoso

Sandra Marjorie Gutiérrez Arenas

David Licas Huarcaya

Colombia

Latinoamérica

**2023**

## Contenido

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 Planteamiento del problema. ....	12
1.2 Formulación del Problema.....	14
1.3 Justificación del estudio.....	14
1.4 Limitaciones.....	16
1.5 Antecedentes.....	17
1.6 Objetivos.....	21
2. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 Bases teóricas.....	23
2.2 Estilos de liderazgo.....	37
2.3 Clima Organizacional.....	67
2.5 Definición de términos básicos.....	84
3. MARCO METODOLÓGICO.....	88
3.1 Hipótesis.....	89
3.2 Variable.....	89
3.3 Metodología.....	97
3.4 Población y muestra.....	100
3.5 Método de investigación.....	102
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	102
3.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	104
3.8 Métodos de análisis de datos.....	110
4. RESULTADOS.....	112
4.1 Descripción de los resultados.....	112
4.2 Discusión.....	128
CONCLUSIONES.....	1311
SUGERENCIAS.....	1313
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	134

## **PRESENTACIÓN**

Tenemos el honor de presentar ante los Señores Miembros del Jurado de Grados y Títulos, nuestro Tesis que consideramos de mucha importancia, cuyo título central es: "LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, INSTITUCION EDUCATIVA "UNIÓN LATINOAMERICANA" N° 1235 LA MOLINA ", con la finalidad de Optar el Grado Académico de Magíster en Administración Educativa.

En el labor profesional de todo docente es importante realizar trabajos de investigación pedagógica que respondan a las necesidades y exigencias de la educación incidiendo en los estudiantes, de modo que el trabajo de investigación científica que han realizado los docentes Iván Pedro Huatuco Espinoza y Armando Elías Guizado Ortiz, es una muestra del esfuerzo que con mucha paciencia y rigor científico compatibiliza la teoría con la práctica, demostrando a la vez un valioso aporte para que todo maestro pueda leer y poner en práctica las estrategias planteadas en este presente trabajo de tesis.

Con el presente Investigación se pretende que los agentes educativos de estas instituciones educativas tengan a su alcance los resultados y tomen conciencia del trabajo que realizan, mejoren su gestión y brinden un buen servicio a la comunidad. La Tesis ha sido realizada en cumplimiento del reglamento de Grado y Títulos de la Universidad César Vallejo, abarcando un periodo aproximado de 12 meses (mayo del 2016 a mayo del 2016).

Consideramos que el contenido es coherente, didáctico y secuencial en los fundamentos teóricos, considerando que los estilos de liderazgo y el clima organizacional, configura nuevos enfoques que permitan fomentar la buena relación, comunicación, motivación, liderazgo, responsabilidad en las instituciones educativas, así como también la participación de todos los agentes de la comunidad educativa.

Finalmente, reiteramos nuestra felicitación por esta labor seria de investigación que es un valioso aporte a los maestros del Perú, la misma que será de beneficio en sus conclusiones y sugerencias a nuestra institución educativa.

## RESUMEN

**Objetivo:** Demostrar qué relación existe entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes nivel de Educación Secundaria, Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina

**Método:** La investigación es tipo descriptivo y correlacional. La investigación se enmarca en el diseño no experimental - transeccional. La investigación será no experimental por que asume que la variable "Estilos de liderazgo" ya existe y actúa en el contexto de la investigación. La muestra estuvo conformada por 17 docentes, 175, Estudiantes y 105 padres de familia, dicha muestra fue calculada con la fórmula utilizada para poblaciones conocidas.

**Resultados:** De los resultados obtenidos de la encuesta y de la muestra seleccionada, se encontró, según los instrumentos aplicados a los docentes que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,476 "correlación positiva débil" quiere decir que los estilos de liderazgo no se relacionan con el clima organizacional. Así mismo, según los datos obtenidos de la encuesta utilizada en los estudiantes se obtuvo una correlación estadísticamente significativa de 0,670 "correlación positiva media", por tanto, los estilos de liderazgo se relacionan con el clima organizacional. Con relación a los instrumentos aplicados a los Padres de Familia, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,544 "correlación positiva media", es decir que los estilos de liderazgo se relacionan con el clima organizacional en la institución antes mencionada.

**Conclusiones:** se concluye que existen una relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. El liderazgo, exige ciertas capacidades de gestión, tales como formar equipos de trabajo, delegar autoridad, tomar decisiones, lo que le va a permitir al directivo contar con mayor tiempo para desarrollar labores con valor agregado y generar un clima institucional propicio; también exige diagnosticar la realidad de la institución educativa. Lo cual permite tomar mejores decisiones en busca de la excelencia educativa.

**PALABRAS CLAVES:** Estilos de liderazgo y clima organizacional.

## **ABSTRACT**

**Objective:** demonstrate what is the relationship between, Leadership Styles and Organizational Climate, from the perception of the level of Secondary Education Teachers Educational Institution "American Union" No. 1235 La Molina period, 2020.

**Method:** The research is descriptive and correlational. The research is part of the non-experimental design trans. The experimental research is not assumed that the independent variable "Leadership Styles" already exists and acts in the context of the investigation. The sample consisted of 17 teachers, 175 students and 105 parents; the sample was calculated with the formula used to known populations.

**Results:** The results obtained from the survey and the selected sample, we found, as the instruments applied to teachers that there is a statistically significant correlation of 0.476 "weak positive correlation" means that leadership styles are not related to the organizational climate. Also, according to data from the survey used in the students obtained a statistically significant correlation of 0.670 "positive correlation average", therefore, the leadership styles relate to the organizational climate. With regard to the instruments used to Parent, there is a statistically significant correlation of 0.544 "positive correlation average", ie leadership styles relate to the organizational climate at the institution mentioned above.

**Conclusions:** We conclude that there is a relationship between leadership styles and school climate. Leadership, management requires certain skills, such as training teams, delegate authority, make decisions, what will allow the manager to have more time to develop value-added work and create a climate conducive institutional, also requires diagnosis the reality of the school. Which to make better decisions in pursuit of educational excellence.

**KEYWORDS:** Leadership styles and organizational climate.

## INTRODUCCIÓN

Según de algunas especialistas, el bajo rendimiento académico en las instituciones educativas públicas de nuestro país es un problema que existe a nivel mundial, es más notorio en los países en vías de desarrollo como el nuestro, en donde este fenómeno está manifestando en las diferentes regiones, si bien existe muchas investigaciones al respecto, sin embargo, al no haber hallado aún solución, mantiene el tema en tapete. Por otro lado, investigaciones realizadas en diferentes ámbitos y niveles educativos, han llegado a la conclusión que el liderazgo ejercido por los docentes tiene una marcada influencia en la mejora de la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Por estos considerandos es que nos motivó realizar el presente trabajo de investigación, determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional desde la percepción de los docentes, con el propósito de proporcionar información a las autoridades educativas, las cuales deberán emplearla en planificar el desarrollo de intervención, como una medida para la mejora en el rendimiento académico de los Estudiantes.

Ahora bien, la educación peruana a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos. En la mayoría de las instituciones educativas de nuestro país carecen de líderes para gestionar sus recursos humanos. Lo cual al fin y al cabo contribuye o determina el éxito o el fracaso de una organización.

En el caso de las organizaciones que brindan el servicio educativo, y en especial en las escuelas públicas de nuestro país, la situación es crítica considerando que un servicio educativo de calidad tiene como uno de sus elementos fundamentales al

liderazgo del director de la escuela. Muy pocas escuelas públicas cuentan con directores que son gestores y líderes a la vez.

La presente investigación se encuentra estructurada en cuatro capítulos y son:

**El primer capítulo**, aborda el problema de investigación: Planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, limitaciones, antecedentes y objetivos de la investigación.

**El segundo capítulo**, comprende el marco teórico: Bases teóricas, divididos en tres subcapítulos referentes a la naturaleza del área de estudio y conocimientos sobre las variables.

**El tercer capítulo**, comprende el marco metodológico: Hipótesis, variables, metodología, población y muestra, método, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad los y método de análisis de datos.

**El cuarto capítulo**, se presenta los resultados de la investigación: descripción y discusión de los resultados obtenidos.

**En síntesis**, podemos considerar que la investigación es importante en sí mismo ya que los resultados obtenidos ayudarán a encontrar algunas respuestas y posibles soluciones que contribuirán a una mejora continua de la calidad de la gestión del director, docentes, Estudiantes, Padres de Familia y ésta repercutirá a su vez en el clima organizacional de la institución educativa.

Asimismo, esta información puede contribuir a desarrollar y a orientar la toma de decisiones por parte de la plana directiva y docente, a partir de entonces se puede producir una reflexión y mejoramiento de los estilos de liderazgo con el clima organizacional, sólo con el propósito de fortalecer y apoyar el logro de objetivos y potenciar la gestión institucional que beneficiará principalmente a los discentes estudiantes.

# Capítulo I

## EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

---

## 1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema.

En la actualidad estamos en un mundo de constante cambio, dada la innovación permanente, la transformación de las estructuras organizacionales, el predominio de la organización ha hecho que las instituciones educativas públicas y privadas cambien sus estrategias de gestión y liderazgo con el propósito de desarrollar una competitividad capaz de brindar un servicio de calidad.

Por ello una organización debe tener un papel dinámico interno que es asumido y personificado por el líder, quien es el encargado de movilizar, gerenciar y encauzar los esfuerzos de la organización hacia una meta común, utiliza la mejor ventaja competitiva que es reconocer científicamente la trascendencia de los recursos humanos y tiene la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización, pues los líderes son excelentes, para conseguir sus objetivos y maximizar el rendimiento de su equipo humano, utilizando estilos propios que se denominan usualmente estilos de liderazgo. Es así como las características personales y organizacionales o estilos de liderazgo autoritario, liberal y participativo que el líder posea y utilice pueden hacer una diferencia decisiva en el funcionamiento y efectividad de cualquier grupo humano. Por ello se dice que el éxito de una Institución educativa depende del estilo que asuma su líder entendiendo como estilo a la forma de ser, patrón de conducta del líder, característica propia, tipo de modelo que asume una persona que deja huella y admiración, porque motiva a reflexionar, crear, impresiona y cautiva.

Los líderes educativos exitosos requieren de gran flexibilidad sobre los estilos de liderazgo que ejercen en la organización, teniendo la capacidad de usar diferentes estilos dependiendo de la situación que se presente y en la medida necesaria. De manera que, el líder tiene que responder adecuadamente hora a hora, día a día, semana a semana. Los docentes han de ajustar sus estilos especiales de liderazgo como un auténtico profesional, utilizando el estilo adecuado y apropiado en el momento justo, y en la justa medida. Su recompensa final, serán los resultados con productividad y eficiencia.

Manifestándose que el clima organizacional es la percepción que tengan de los miembros de un grupo humano sobre el ambiente de trabajo. Este ambiente va a transmitir el estilo de dirección del líder, generando determinados efectos en las personas, el mismo clima organizacional puede producir consecuencias sobre la motivación, la satisfacción de dicho personal, influyendo en su desempeño.

El clima organizacional es un tema de gran trascendencia, ya que refleja las actitudes, los valores y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima, las cuales buscan un constante mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un aumento de su productividad.

En estos tiempos modernos el clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización el cual es percibido por los miembros que pertenecen a la organización institucional.

Cabe resalta que una reciente encuesta sobre liderazgo a nivel mundial realizada por la asociación estadounidense para la gestión de recursos humanos (SHRM: 2008) finiquitó que el 72% de líderes monitoreados en el tipo de liderazgo participativo que asumieron influyó significativamente en la calidad de su clima organizacional, finiquitando que la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo de líderes.

Entonces a nivel nacional la investigación sobre el liderazgo transformacional en líderes de educación de Instituciones educativas públicas, se tiene conocimiento que más de un 80% de éstos poseen la capacidad de escuchar, admisión de errores, comunicación horizontal con el personal docente y administrativo, lo cual indica que son personas dispuestas al cambio, como también demuestran interés en desarrollar un liderazgo efectivo para el desarrollo de sus instituciones educativas.

En consecuencia, fue trascendental investigar y determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional desde la percepción de los docentes nivel de educación secundaria, Institución Educativa. "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina Periodo 2020.

## 1.2 Formulación del Problema

### Problema General

¿Existe relación entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria, Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina periodo 2020?

### Problemas Específicos:

- a. ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la estructura del clima organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina periodo 2020?
- b. ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y las relaciones humanas desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina periodo 2020?

## 1.3 Justificación del estudio

### Justificación teórica.

El presente estudio tiene justificación teórica porque servirá para ampliar nuevos conocimientos sobre los estilos de liderazgo y clima organizacional, asimismo es necesaria en el campo educativo ya que nos va a servir para orientar la acción pedagógica en cualquier escenario educativo, también nos va a servir para organizar el trabajo diario en base a un diagnóstico y no improvisar, así como tener claro lo que se va hacer, porque y como se va hacer para lograr la mejor utilización del tiempo.

Esta información teórica también contribuirá en diagnosticar, comprender y desarrollar una mayor efectividad en la aplicación de estrategias de gestión, liderazgo y desarrollo de recursos humanos para el logro de un clima organizacional óptimo.

### **Justificación epistemológica.**

Respeto a la confidencialidad: para la aplicación de las encuestas se respeto la confidencialidad de las personas involucradas, de modo que cualquier opinión crítica que expresen no les pueda ocasionar contratiempos futuros.

Respeto a la propiedad intelectual: durante la aplicación de conceptos y criterios de las diversas fuentes bibliográficas y electrónicas, se respeto los derechos de sus autores. Para esto, se hace mención tanto de la obra o artículo, así como el nombre del autor y su ubicación en internet (en caso se trate de una fuente electrónica).

### **Justificación práctica.**

En el aspecto práctico la presente investigación contribuirá con la toma de decisiones oportunas al conocer los estilos liderazgo que se están aplicando, para racionalizar y orientar las políticas administrativas gerenciales, filosofías de trabajo, como medidas preventivas y correctivas que van a beneficiar y potenciar el recurso humano docente de una organización en estos tiempos actuales de reingeniería humana.

También en la importancia práctica la presente investigación nos permitirá evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

### **Justificación legal.**

La Constitución Política del Perú señala que "la educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana", para lo cual "el Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza" (artículo 13º), "coordina la política educativa", "formula los lineamientos generales de los planes de estudios, así como los requisitos mínimos de la organización de las instituciones educativas", "supervisa su cumplimiento y la calidad de la educación" y asegura "que nadie se vea impedido de recibir educación adecuada por razón de su situación económica o de limitaciones mentales o físicas" (artículo 16º). En tal sentido El Acuerdo Nacional ha considerado dentro del objetivo de Equidad y Justicia Social (Décimo Segunda Política de Estado) el "Acceso Universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa

de la cultura y el deporte" como un gesto de autoafirmación de la voluntad de los peruanos de avanzar en dirección de una vida digna, satisfactoria y respetuosa del bienestar general.

### **Justificación metodológica.**

Los instrumentos y técnicas que se utilizarán como encuesta, entrevista, etc. le darán la validez y confiabilidad a la presente investigación.

La metodología que se empleó fue a través de una buena programación de actividades, una excelente preparación de las lecciones y unos refuerzos positivos que podrían ser: actividades agradables, discusiones sobre temas interesantes, preparar actividades extraescolares que ellos mismos puedan proponer e intervenir en la gestión pedagógica.

### **1.4 Limitaciones.**

Entre las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación se han establecido las siguientes:

- a. Superamos las dificultades bibliográficas a lo largo del presente trabajo gracias al apoyo y colaboración de los docentes de la universidad "César Vallejo" facilitándonos separatas, manuales y textos referidos al tema de investigación.
- b. La resistencia para encuestar se superó gracias a la sensibilización y comprensión del director y docentes de la institución educativa donde se llevó a cabo la investigación.
- c. Las limitaciones la cuestión de tiempo y espacio fueron superadas ya que trabajamos con bastante anticipación y de forma coordinada, el presente trabajo de investigación.

## 1.5 Antecedentes.

### Nivel Internacional.

Lapp (1997). En una investigación sobre: Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio comparativo en tres grupos de directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estadales y Municipales). Estado Carabobo. Trabajo para optar Grado de Magíster. Universidad de Carabobo.

El autor concluye, que en un clima de una organización, la rigidez origina actitudes desfavorables en lugar de constituirse en un elemento que facilite la cooperación y las buenas relaciones personales. Entonces la rigidez que promueve el gerente de una organización motiva a crear una fuente generadora de barreras que no permitan retroalimentar la calidad y la productividad de una organización.

En consecuencia el aporte de Lapp (1997) reside en identificar la diferencia que existe en cuanto a la forma de atraer la cultura en la institución, situación de interés para el presente trabajo puesto que permite abordar los diferentes modos de la cultura en una institución educativa.

Borja y Gaibor (2007) en su Tesis: El liderazgo educativo en la Gestión Institucional de la Escuela Manuel de Echeandía, de la Ciudad de Guaranda, provincia Bolívar para el periodo 2006-2007. Universidad Estatal de Bolívar, para optar grado de magíster en mención Gerencia Educativa, Guaranda – Ecuador.

La presente investigación se ha preparado con el propósito de determinar el impacto que produce el liderazgo educativo en la gestión institucional para mejorar la formación de los estudiantes. El tipo de investigación es bibliográfica y de campo, no experimental, descriptiva. Este estudio tiene un universo compuesto por: 27 docentes incluido el Director y 464 niños por lo que se procedió a extraer la muestra poblacional en cuanto a los señores docentes se aplicó el tipo de muestreo poblacional por que se escogió a todo el grupo de docentes. (n=217 niños).

Por lo tanto los docentes consideran la imperiosa necesidad de que deben plantearse estrategias institucionales de liderazgo educativo para potenciar el equipo

humano (docente y personal de servicio) que garanticen la formación adecuada de estudiantes en el proceso de enseñanza como estructura de gestión.

Graffe (2002). En su trabajo "Gestión educativa para la transformación de la escuela. Universidad Central de Venezuela.

Su estudio llega a las siguientes conclusiones:

El proceso de dirección de la escuela exige del directivo, capacidad para formar equipos de trabajo, manejo de los procesos de delegación y toma de decisiones en grupo, y el manejo de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, y de esta manera contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que beneficie la solución de los problemas de la gestión educativa y la innovación pedagógica.

En el proceso de dirección de la escuela, el director debe utilizar un conjunto de herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que le permiten diagnosticar la realidad de la escuela y tomar decisiones sobre los planes y proyectos a acometer, para lograr desarrollar la institución de acuerdo al proyecto común de todos los actores de la comunidad educativa.

En tal sentido consideramos que el éxito de todo líder está determinado por su capacidad de delegar en el equipo funciones y la toma de decisiones que estén a su alcance, y así liberar tiempo para acometer acciones de mayor valor agregado. De modo que para delegar con éxito el directivo debe: seleccionar el trabajo y organizarlo, identificar a la persona adecuada y ejercer el control, supervisión que asegure los resultados de calidad esperados.

### **A Nivel Nacional**

Campos (2009). Llevó a cabo un trabajo de Investigación para optar el grado de Magíster, sobre: "La Influencia de Liderazgo en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de la Región Callao" Universidad Mayor de San Marcos.

A partir del análisis de resultados se pudo concluir:

Que existe buena correlación positiva entre ambas variables en estudio, esto nos indica que los estilos de liderazgo de los directores han influido positivamente en el óptimo nivel de su clima organizacional dentro de estas instituciones.

Asimismo, se comprobó que el liderazgo transformacional influye en el clima organizacional de las instituciones educativas de la región callao, se ha encontrado que están significativamente relacionadas de manera positiva.

Habida cuenta de la fundamentación, se confirma estadísticamente que el liderazgo directivo tiene una influencia significativa; ya que su actuación incide en todos los procesos de la institución educativa; concluyendo que la escuela que cuenta con un director ejecutivo está encaminada a lograr la eficacia de un buen clima organizacional.

Boy (2008), llevo a cabo un trabajo de Investigación para optar el grado de Magister titulada "Gestión Institucional y la Calidad Educativa en la Institución Educativa Privada San Agustín Del Distrito De San Juan de Lurigancho" Universidad San Martín de Porras.

El diseño que se utilizó es cuasi-experimental, estudio realizado con los miembros de la plana jerárquica y docentes de la institución educativa.

Al concluir la investigación pudo comprobar, que existe una directa y positiva relación en la variable gestión institucional y calidad educativa la cual es muy alta desde la percepción de los directores y docentes, en la medida que mejora la gestión institucional de la institución se alcanzará mayores estándares y acreditación de la calidad educativa.

Adicionalmente, podemos adoptar la decisión de aceptar la hipótesis principal que afirma que existe una asociación directa y positiva entre la gestión institucional desarrollada por los directivos y la calidad educativa ejecutada por los docentes de la Institución Educativa Privada San Agustín Del Distrito de San Juan de Lurigancho.

En consecuencia resaltamos la percepción de los docentes frente a la gestión institucional ejercida por los directivos es poco satisfactoria, y que perciben áreas críticas en cuanto a la ejecución, aplicación e innovación curricular como la organización del trabajo, monitoreo el programa curricular.

Sorados (2010) Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Unidad de Postgrado. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación.

Sorados dentro de los resultados se aprecia que la prueba estadística de Correlación da el Valor  $p = 0.00 < 0.05$ , con lo cual se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 – Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La correlación conjunta fue de 0.949.

Por otro lado la dimensión que más influencia en la Calidad de la Gestión Educativa, es el Pedagógico (0.619), presentado una correlación parcial de 0.937. El que nos influye es lo Institucional ( $p = 0.041$ ), con una correlación parcial de 0.461.

Este componente describe y explica los variables liderazgo y calidad de la gestión educativa, un tipo de investigación básico, diseño no experimental y de nivel descriptivo-correlacional, donde se determina el grado de influencia entre el liderazgo y calidad de la gestión educativa

Luque (2008), Liderazgo estratégico y la gestión eficaz del equipo directivo y su relación con en el desempeño docente en el colegio Nacional "Dora Mayer" 2008. Universidad Nacional de Educación – Lima.

Las principales conclusiones a que se arribaron son:

En esta etapa se encontró que los niveles de percepción que tiene los docentes acerca liderazgo estratégico es favorables sobresaliendo los indicadores planificación, organización e información en el colegio nacional Dora Mayer 2008.

Los niveles de percepción que tienen los docentes acerca la gestión eficaz es favorable sobresaliendo los indicadores. Planificación, Información, Gestión, Organización, y Evaluación en el colegio nacional Dora Mayer 2008.

Del análisis anterior manifestamos que la relación del liderazgo estratégico del equipo directivo con el desempeño docente encontrándose mayor correlación en planificación, organización e información en el colegio nacional Dora Mayer 2008.

Flores (2003) realizó una investigación titulada: "Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 Ate-Vitarte". Universidad Enrique Guzmán y Valle.

Su objetivo fue determinar cómo los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño docente en el aula, en los colegios mencionados.

Por otro lado, a las conclusiones a la cual se arribaron al final de la investigación permitieron afirmar que no hay relación entre el estilo de liderazgo énfasis en la producción y el desempeño docente en el aula según la percepción y evaluación de los estudiantes; así mismo, tampoco se encontró relación entre el estilo de liderazgo Iniciación de estructuras y el desempeño docente en el aula. Sin embargo, en la investigación se demostró que si hay relación entre el Estilo de Liderazgo Tolerancia a la libertad y el desempeño docente en el aula, así como entre el estilo de liderazgo consideración y el desempeño docente en el aula.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo general.**

Demostrar qué relación existe entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes nivel de Educación Secundaria, Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina.

### **Objetivos específicos.**

a. Determinar la relación entre el Estilo de Liderazgo y la estructura del Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria, Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina.

b. Determinar la relación entre el Estilo de Liderazgo y las relaciones humanas desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria, Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina.

# Capítulo II

MARCO TEÓRICO

---

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Bases teóricas.

#### Fundamento filosófico.

El primer pensador que abordó el tema del liderazgo fue Platón. Esto sucedió ante la decadencia de Atenas, deliberó sobre cuáles debían ser las características deseadas de los buenos dirigentes políticos. Tuvieron que pasar muchos años hasta que otro pensador, Nicolás Maquiavelo, ordenara la reflexión sobre el liderazgo alrededor del tema del poder. Durante muchos años se vivieron de las reflexiones aportadas por este pensador del renacimiento. El siglo XX ha sido muy rico en teorías sobre el liderazgo.

En tal sentido ha habido varios intentos para encontrar esta definición. Es habitual encontrar las siguientes expresiones para definir el liderazgo: "una persona que orienta o guía a otras personas", "el director de un grupo de músicos. En una orquesta el concertino es el líder", "alguien que señala una dirección (misión, visión y metas) y expresa los valores que la justifican. Los líderes expresan estos valores de la manera que consiguen en apoyo emocional de los seguidores", "un líder es una persona que es reconocida como tal por otras", "un líder es un guía, un conductor, un director, un pionero, es una persona capaz de proporcionar una dirección e influir sobre las opiniones, actitudes y valores de los demás". Churchill –otrora primer ministro inglés- consideraba que los líderes eran "personas que hacían un uso inteligente del poder", mientras Adair, experto en temas del liderazgo considera al líder como la persona que "colocar a un grupo de personas en una dirección correcta" observamos que otros investigadores resaltan las cualidades del liderazgo y consideran que son "la capacidad que tiene una persona para influir en los demás a la hora de cumplir un objetivo común". La iniciativa Globe patrocinada por la Universidad de Calgary, Canadá, ha intentado establecer una definición ampliamente consensuada. Estos conocedores del tema que han participado en esta iniciativa consideran el liderazgo como "la habilidad individual de influir, motivar y conseguir que otras personas contribuyan a conseguir los resultados y el éxito de la organización de la cual forman parte".

Adicionalmente varios autores cuestionan aquellas definiciones de liderazgo que lo focalizan en los resultados, pues ello limita la riqueza de este fenómeno y pierden su dimensión y alcance social. La siguiente cita, ampliamente difundida de J. McGregor Burns, "el liderazgo es uno de los fenómenos mundanos más observados y menos comprendido", refleja el actual estado de confusión existente en torno a la cuestión del liderazgo.

Sin embargo, las nuevas corrientes consideran el liderazgo como una cuestión que giraría entorno a las relaciones que el líder establece con sus seguidores y con su entorno. Es fundamentalmente un proceso donde se mezcla la influencia y la orientación. El liderazgo siempre es el resultado de las interacciones entre el líder y sus seguidores. Sin éstos, no hay liderazgo. Este componente es sumamente elemental, pues determina que quienes sean líderes deben considerar su liderazgo como algo provisional y siempre sometido a la confianza otorgada por otras personas.

El factor del impacto en la obra de Maquiavelo es que un Príncipe, aunque sea de mediana inteligencia, es capaz de administrar un principado. Basta con cumplir ciertos requisitos como: no alterar el orden impuesto por anteriores príncipes, no hacer muchos cambios, entretener al pueblo o elegir buenos consejeros.

Son varios los autores que han hablado de un diferente tipo de liderazgo, para Kant era la "ilustración" (Ni Calderón, ni Amlo, ni la maestra Elba Esther, los responsables somos todos). En nuestros tiempos Bernard M. Bass y Paul Steidlmeier hablan de un "liderazgo transformativo" que se caracteriza por tener: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individual y más importante aún; "Guiar a otros para que se guíen a sí mismos". Un mensaje que Daniel Goleman considera del líder es que saber escuchar, ser alentador, comunicativo, valiente, con sentido del humor, empático, decidido, responsable, humilde y compartir la autoridad son las características que se reconocen en un buen líder alrededor del mundo.

Otro elemento importante que según Maquiavelo es el uso de la fuerza, puesto que es fundamental en el éxito de un príncipe, el dice: "y que, si es fácil convencerlos de algo, es difícil

mantenerlos fieles a esa convicción, por lo cual conviene estar preparados de tal manera, que, cuando ya no crean, se les pueda hacer creer por la fuerza”.

También piensa que existen otras formas de llegar al poder, que no tienen que ver con la fortuna o la virtud, los crímenes. El autor describe un camino para llegar a ser príncipe, basado en delitos y perversidades, pero una vez llegado al poder se puede servir al pueblo, casualmente de esta percepción proviene la frase: el fin justifica los medios.

Maquiavelo cree que muchos de los más longevos gobiernos, de algunos personajes de la historia, se debieron a “el buen o el mal uso de la crueldad”. Según el autor en algunas ocasiones es importante ver una cuota de crueldad en los líderes, para defenderse de sus enemigos.

El debate nos permite ver como Maquiavelo muestra las estrategias para tratar a los hombres mediante recompensas o castigos, no confiar jamás en los subordinados y que siempre es mejor ser temido que querido, son algunos otros ejemplos de las enseñanzas que encontramos en “El Príncipe”. Es importante considerar que esta obra data de 1513 y muchas cosas han cambiado desde entonces. En la actualidad cientos de licenciaturas, maestrías y doctorados en miles de universidades a nivel mundial, dedican, materias, cursos, talleres, congresos y diplomados a enseñar nuevas formas de liderazgo político y social. El poder autoritario no debe ser nunca más, la forma de conducir un municipio, un estado o un país. Pero entonces ¿Qué tan vigente son los conceptos postulados por Maquiavelo en “El Príncipe”?

En efecto, nuestro punto de vista, ninguna de los estilos de liderazgo mencionados en este trabajo es absoluto, es cierto que los tiempos han cambiado desde la publicación de “El Príncipe”, hoy en día se buscan líderes íntegros, éticos y comprometidos con el capital humano, pero un líder siempre tendrá decisiones complicadas y probablemente alguna vez tenga que utilizar las teorías maquiavélicas. Por lo anterior, el equilibrio debe ser fundamental en una persona que está a la cabeza de cualquier grupo; Un poco de Maquiavelo en la persona íntegra y ética, y un poco de ética al usar las teorías de Maquiavelo.

## **Fundamento pedagógico.**

El enfoque pedagógico tiene mucha importancia de atender a lo educativo, se refleja inicialmente en la noción de liderazgo instructivo. Desde a finales de los 70 y en los 80, y con una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, se insistió en que los esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados como líderes instructivos. (Bolívar, 1997. p. 25),

Otra de las labores importantes de los líderes educativos sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces. Esta perspectiva de liderazgo instructivo, del líder como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza, se ha ido perfilando en múltiples sentidos. Por ejemplo, Murphy (1990) ofrece una imagen más amplia de tal liderazgo al señalar que se articula básicamente en torno a cuatro pilares:

1. Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizen el logro de los estudiantes.
2. Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los estudiantes.
3. Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del estudiante, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a estudiantes, así como promover desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva.
4. Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, oportunidades para la implicación significativa de estudiantes,

colaboración y cohesión fuerte. Además, lazos más fuertes entre las familias y la escuela.

En tal sentido en años más recientes la idea de liderazgo instructivo ha sido sometida a múltiples matizaciones. Por ejemplo, Du Four (2002) apunta a la necesidad de que el foco de atención del líder sea no tanto la enseñanza (qué enseñan los profesores y cómo ayudarlos a mejorar su enseñanza) sino el aprendizaje (en qué medida los estudiantes aprenden aquello previsto en cada curso). Un liderazgo "que convierta el aprendizaje en la preocupación central del centro escolar posibilitará –señala Du-Four– el cambio sustantivo en la estructura y cultura de la institución educativa".

Dicho de otra forma, desde parámetros más críticos sostenemos, entre otras cosas, que atribuir el liderazgo instructivo al director del centro no es sino "devaluar, sutilmente, la iniciativa y formación didáctica del profesorado" Escudero, (1997), o que un director difícilmente puede servir como líder instructivo en el centro escolar sin la participación sustancial de otros educadores (Marsh, 2000; Lambert, 2002) y que ese liderazgo ha de ser una empresa compartida, de comunidad.

#### **Base teórica.**

- **Naturaleza del estudio.**

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua española se plantea:

**EDUCACIÓN.** (Del latín *educatĭo, -onis*) f. Acción y efecto de educar // 2. Crianza y doctrina que dan a los niños y a jóvenes // 3. Cortesía, urbanidad.

**EDUCACIONAL.** adj. Perteneciente o relativa a la educación.

**EDUCAR.** (Del latín *educāre*.) tr. Dirigir, encaminar, doctrinar // 2. Desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos.

Observamos que la educación no es proceso aislado dentro del contexto socioeconómico-político en el que se desenvuelve; desde esta perspectiva, queda implícito que

todo enfoque o modelo de desarrollo debe incorporar y considerar a la educación como un favor estratégico, toda vez que tiene la delicada misión de asegurar la formación del recurso humano, donde la calidad depende de las grandes aventuras de desarrollo y transformación.

Además, menciona que puede o no haber un pupitre para el profesor. En estos ambientes los alumnos reciben hora a hora la intervención pedagógica de sus docentes. Este escenario es propicio con la práctica influyente de la pedagogía frontal centrada en la transmisión de conocimientos de la memoria mecánica y del texto.

Por su naturaleza, el objetivo del sistema educativo de nuestro país es el de proporcionar la educación que la sociedad requiere para la formación de personas capaces y participantes en el ámbito económico político y social, por lo que la escuela enfrenta el reto de ayudar a que, en nuestro país, ello se realice y logre alcanzar la meta propuesta.

Sin embargo, según la UNESCO (2000), la educación está llamada a devenir cada vez más una empresa que trate de liberar todas las potencialidades creadoras de la conciencia humana. Además, según el Diseño Curricular Nacional (2009, p. 40), la educación es un proceso que tiene como finalidad la formación integral de la persona. La Ley General de Educación señala que ella se da a lo largo de toda la vida y que se centra en la persona como agente fundamental de todo el proceso. Atender las diversas dimensiones del ser humano implica considerar el proceso evolutivo de su desarrollo y sus particularidades en lo físico, socio emocional y cognitivo desde el nacimiento.

- **La Educación en el Sistema Educativo Peruano.**

Según la Ley General de Educación N° 28044 (2003, p. 14), "el sistema educativo peruano, está constituido por niveles y modalidades integradas y articuladas que se desarrollan de manera flexible y acorde con los principios, fines y objetivos de la educación. Tiene como fundamento el desarrollo biopsicosocial de los educandos y según las características de cada realidad.

En este sentido, se presenta el diseño curricular nacional articulado de la Educación Básica Regular (EBR) (2009), coherente con los principios y fines de la educación peruana y con los objetivos de la EBR. Este proceso es producto de la articulación y reajuste de los currículos vigentes al 2005 en los niveles de educación inicial, primaria y secundaria.

### **Objetivos de la Educación Básica:**

Artículo 29° de la Ley General de Educación N° 28044.

- Formar integralmente al educando en los aspectos físico, afectivo y cognitivo para el logro de su identidad personal y social, ejercer la ciudadanía y desarrollar actividades laborales y económicas que le permitan organizar su proyecto de vida y contribuir al desarrollo del país.
- Desarrollar capacidades, valores y actitudes que permitan al educando aprender a lo largo de toda su vida.
- Desarrollar aprendizajes en los campos de las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte, la educación física y los deportes, así como aquellos que permitan al educando un buen uso y usufructo de las nuevas tecnologías.

Del análisis anterior la educación básica es obligatoria y se organiza en: educación básica regular, educación básica alternativa y educación básica especial. En el presente artículo se aborda la educación básica regular.

Según el Decreto Supremo N° 013- 2004 ED, la educación básica regular es la modalidad que abarca los niveles de educación inicial, primaria y secundaria. Está dirigida a los niños y adolescentes que pasan, oportunamente, por el proceso educativo de acuerdo con su evolución física, afectiva y cognitiva, desde el momento de su nacimiento.

Así mismo, en la Ley General de Educación N° 28044, se señala la necesidad de formular "currículos básicos, comunes a todo el país, los mismos que tienen que estar articulados entre

los diferentes niveles y modalidades". Según la Constitución Política del Perú en Bernaldes (1999, p. 33), fundamenta:

**Artículo 13°.** La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza.

Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los Centros de Educación y de participar en el proceso educativo.

**Artículo 14°.** La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida el trabajo y fomenta la solidaridad.

Es deber del estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país.

La formación ética y cívica y la enseñanza de la Constitución y de los derechos humanos son obligatorias en todo el proceso educativo civil o militar. La educación religiosa se imparte con respeto a la libertad de las conciencias. De manera que la enseñanza se imparte en todos sus niveles, con sujeción a los principios constitucionales y a los fines de la correspondiente institución educativa. Los medios de comunicación social deben colaborar con el Estado en la educación y la formación moral y cultural.

**Artículo 15°.** El profesorado en la enseñanza oficial es carrera pública. La ley establece los requisitos para desempeñarse como director o profesor de centro educativo, así como sus derechos y obligaciones. El Estado y la sociedad procuran su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanente.

El otro elemento es que el educando tiene derecho a una formación que respete su identidad, así como el buen trato físico y psicológico.

Toda persona natural o jurídica, tiene el derecho de promover y conducir instituciones educativas y el de transferir la propiedad de estas conforme a la ley.

**Artículo 16°.** Tanto el sistema como el régimen educativo son descentralizados.

El estado coordina la política educativa. Formula los lineamientos generales de los planes de estudios, así como los requisitos mínimos de la organización de los centros educativos. Supervisa su cumplimiento y la calidad de la educación.

Es deber del estado de asegurar que nadie se vea impedido de recibir educación adecuada por razón de su situación económica o de limitaciones mentales o físicas.

Se da prioridad a la educación en la asignación de recursos ordinarios del Presupuesto de la República

**Artículo 17°.** La educación inicial, primaria y secundaria es obligatoria. En las instituciones del estado la educación es gratuita. En las universidades públicas, el Estado garantiza el derecho a educarse gratuitamente a los estudiantes que mantengan un rendimiento satisfactorio y no cuenten con los recursos económicos necesarios para cubrir los costos de educación. Con el fin de garantizar la mayor pluralidad de la oferta educativa, a favor de quienes no pueden sufragar su educación, la ley fija el modo de su subvencionar la educación privada en cualquiera de sus modalidades, incluyendo la comunal y la cooperativa.

Entonces el estado promueve la creación de centros de educación donde la población los requiera. El estado garantiza la erradicación del analfabetismo. Así mismo fomenta la educación bilingüe e intercultural, según las características de cada zona. Preserva las diversas manifestaciones culturales y lingüísticas del país. Promueve la integración nacional.

### **Fines de la educación peruana.**

Según la Ley General de Educación (Art. 9°), se considera:

- Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento”.

- Contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadora de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país y fomente la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado.

- **Contexto histórico de la Institución Educativa**

La Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, es una institución pública que prestigia a la comunidad de Covima del distrito de la Molina, creada el 27 de 1984 según RD. N° 1862-84.

Desde los primeros años de su creación funciona en la calle 22 de la urbanización Covima, hoy Jr. Del Valle Inclán en el local del Centro de Salud "Ama Llulla", atendiendo a los primeros grados del nivel primaria, siendo su primera directora la profesora Ana luz Moreano por espacio de tres meses luego remplazada posteriormente por la profesora María Rivera, en cuya gestión la población educativa crece considerablemente obligando su funcionamiento en los dos turnos (primaria de menores) luego asume por poco tiempo la encargatura de la dirección la profesora Blanca Alegre hasta abril de 1986, fecha en la que asume la dirección en calidad de nombrada la profesora Rosalía Jáuregui Taipe lográndose en su gestión la construcción de las actuales instalaciones (pabellones 1, 2, 3). En el año 1987 se crea el nivel de educación secundaria de menores oficializando su creación el año 1989, asumiendo en marzo de 1989 el cargo del director nombrado el profesor. Héctor Vera Revilla hasta el 2 de mayo de 1991 sucediéndole en el cargo el profesor Segundo García Vásquez hasta el año 1994 logrando construir el cerco perimétrico, la pavimentación de la actual loza deportiva y la construcción de dos aulas.

En el año 1992 se crea la subdirección de primaria de menores encargándose a la profesora Irma Vizcarra, sucediéndole en el cargo en el año 1994 la profesora Isabel Malpartida Falcón hasta el año de 1995. En el año 1993 se realiza el primer curso de actualización docente y seminario taller sobre la transferencia de la educación a la comunidad, actividad que se realiza

del 01 al 11 de febrero de 1993 con expositores de la talla de los doctores Augusto Benavides, Wilfredo Copsoli, Eduardo Noriega, Aureo Sotelo, Magno Parra Rodríguez, Carlos Galardo y del alcalde de la municipalidad de la Molina Pedro Polo Pinado.

El 22 de junio de 1994 mediante un concurso se designa con el nombre de Colegio Nacional Mixto "Unión Latinoamericana" N° 1235 Covima - La Molina, mediante la RD. N° 0636-94, denominación que perenniza la Unión y Fraternidad de los países que conforman el continente americano.

Desde el mes de octubre de 1994 a marzo de 1995 asume la dirección del plantel por encargatura la profesora Laura Katia Chevarria. Enero de 1995 mediante la RD. N° 528-95-ED. en merito al concurso público nacional de directores es nombrado director el licenciado Hugo del Castillo Tuesta cargo que desempeñó hasta enero del 2003 durante su gestión se organizó el segundo festival folklórico, asimismo se construyó un nuevo pabellón de 3 pisos con 9 aulas la sala de computo el ambiente de la biblioteca, SSHH. Del personal administrativo y directivos. Remodelando y acabando el ambiente del portero guardián, se adquieren 32 computadoras operativas al servicio de estudiantes de primaria, secundaria, modalidad de menores y adultos por donación y fondo de los padres de familia y estudiantes de turno noche.

Durante los años 1997, 1998 y 1999 el colegio fue elegido como "COLEGIO PILOTO EXPERIMENTAL" de la validación del nuevo diseño curricular para lo cual el personal docente participó en diferentes cursos y talleres de capacitación apoyados por el ministerio de educación y la USE N° 06.

Los años de 1996, 1997 asume la subdirección de primaria por encargatura el profesor Jorge Castila Rivera siendo remplazado posteriormente por la profesora Zoila Sánchez Bardales durante los años de 1998, 1999. El año 2000 asume la subdirección de primaria por concurso público la licenciada Lucia Fuentes Villegas. Y el profesor Richard Huamán en la encargatura de Subdirección de secundaria de menores remplazándole el año 2001 también por encargatura la profesora María Luisa Núñez Camacho en este año en el C.E. se aplica el proyecto de red informático "EDURED" en la modalidad de secundaria de menores desarrollándose el proyecto

educativo integral "nutrición y alimentación" finalizando con una gran feria gastronómica y danzas de los países latinoamericanos con participación de las embajadas.

Los años del 2017 y 2018 se ganaron el primer puesto en el concurso de banda de música en la municipalidad de la Molina, así como también el desfile cívico escolar. En el año 2002 es nombrado en el cargo de la subdirección del nivel de educación de secundaria la profesora Felicia Cárdenas Vilcañaupa en merito al concurso público nacional. En este año se construye la nueva aula de aplicaciones tecnológicas HUASCARAN, laboratorio de ciencias y los SSHH para docentes y estudiantes con recursos de APAFA y la USE N° 06. También en este año el centro educativo es seleccionado para participar dentro del programa HUASCARAN y equipamiento por diez computadoras más una servidora.

En marzo del 2003 asume la encargatura de la dirección la Lic. Felicia Cárdenas Vilcañaupa y la Lic. Felicia Justiniani Cárdenas en la subdirección de educación secundaria de menores, la institución educativa es piloto experimental en la aplicación del PROYECTO NACIONAL SOFTWARE matrícula y evaluación (MatEva) del ministerio de educación, desarrollándose las matrículas y evaluaciones computarizadas. Asimismo, se realizó los concursos de conocimiento en el nivel de inicial, primaria y secundaria de menores en todas las áreas. En junio del mismo año asume en calidad de nombrado en la dirección el Lic. Emilio Bautista I Ortiz.

Entre los años 2005 y 2006 nuestra Institución Educativa atravesó por serias dificultades en cuanto a la gestión administrativa, pasando por la dirección diversas autoridades (marzo - 2005) Lic. María Alvarado Peña, (Diciembre – 2005) Lic. Sósimo Morales Ramírez, (Setiembre – 2006) Lic. Irene Saldaña y Lic. Juvenal Pérez Ojeda, (Octubre – 2006) Lic. Felicia Cárdenas Vilcañaupa.

Con la encargatura en la dirección de la Lic. Felicia Cárdenas Vilcañaupa, asume en calidad de encargado en la subdirección el Lic. Walter Maguiña Sagarvinaga, con el fin de revertir el caos existente se optan por una propuesta diferente: unificación de los niveles educativos, con lo cual se estaría dando mejor uso de la infraestructura, aumentar la demanda de servicio,

crear mayor responsabilidad de los padres frente a los niños; apoyar al adolescente; disminuir los problemas sociales que aquejan a los educandos, entre otros. Asimismo, se logra la construcción de la biblioteca escolar con el apoyo de la Municipalidad de La Molina y recursos de la APAFA 2007. En octubre del 2008 toma posición de la subdirección del nivel de educación primaria en calidad de nombrada la Lic. Nuria Rocío Chalco Ochoa.

En noviembre del 2008 la Institución Educativa cae en una incertidumbre por diversas dificultades de relaciones sociales entre los estamentos de la comunidad educativa, dándose lugar a la intervención por parte de la UGEL N° 06 a través de una reorganización, finalizando en enero del año 2009 con la encargatura de la dirección del Lic. Bernardo Quiroz Sifuentes.

En el mismo año 2009 se llega a estabilizar las relaciones interpersonales entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, se motiva a los educandos en la participación de diversas actividades (Concursos de matemática, deporte, danza, redacción, argumentación y debate, etc.). Se retoma el liderazgo a nivel local y distrital. Asimismo, se ingresa a la gestión del consejo educativo municipal del distrito de la Molina.

En el año 2010 brinda servicios a cargo del nuevo director titular Lic. Rousseau C. Aranda Broncano, en la subdirección del nivel de educación secundaria el Lic. Walter Maguiña Sagarvinaga y en la subdirección del nivel de educación primaria la Lic. Nuria Rocío Chalco Ochoa, atendiendo los tres niveles de educación básica regular.

Actualmente funciona en su sede institucional ubicada en la Calle La Cultura S/N, de la cooperativa de vivienda magisterial "COVIMA" del distrito de La Molina, provincia y departamento de Lima, bajo la dirección del Lic. Rousseau C. Aranda Broncano, en la subdirección del nivel de educación secundaria el Lic. Armando Elias Guizado Ortiz y en la subdirección del nivel de educación primaria la Lic. Nuria Rocío Chalco Ochoa, atendiendo los tres niveles de educación básica regular, es decir, inicial, primaria y secundaria.

Adicionalmente la institución educativa desarrolla sus actividades educativas respetando estrictamente las normas emanadas por el ministerio de educación, y para ello, cuenta con una plana docente calificada profesionalmente y capacitada permanentemente, desarrollando sus

actividades educativas en una infraestructura en óptimas condiciones, posee una sala de innovaciones pedagógicas, laboratorio de ciencias, área de educación física; área de biblioteca escolar y servicio de fotocopias.

Cuenta con proyectos pedagógicos que están orientados a la superación de la emergencia Educativa; básicamente el de impulsar el plan lector y elevar los índices de comprensión lectora a través de la lectura diaria; fomentar el desarrollo del periodismo escolar desde la escuela, la investigación y el análisis crítico de los sucesos de actualidad nacional e internacional; y el desarrollo de la capacidad lógico matemática a través de la solución de los 1100 problemas matemáticos anuales, y hacia una educación en Valores y Cultura de Paz (Tengo Derecho al Buen Trato; participación en el Programa de Escuelas Limpia, Seguras y Saludables; seguridad y autoprotección escolar).

Impulsar la capacitación permanente en diversificación curricular; computación básica aplicada a la educación. Con la participación de los padres de Familia reflatar la banda de música y promover espacios de sensibilización para armonizar el trabajo docente y brindar el mejor servicio educativo.

### **Misión**

Somos una institución educativa pública que ofrece servicios educativos en los niveles de primaria y secundaria de menores; promovemos una educación integral y moderna para la formación de estudiantes críticos, creativos y responsables que respeten y cuiden el medio ambiente; revalorando su historia para construir un proyecto de vida.

### **Visión**

La institución educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235; al año 2016 se proyecta como una institución líder, que brindará un servicio de calidad acreditada, formadora de educandos capaces de afrontar las exigencias de un mundo globalizado, con sólidos valores éticos, cívicos y religiosos protectores del medio ambiente; con docentes innovadores, proactivos e identificados con los cambios científicos, humanísticos y los avances tecnológicos y padres de familia comprometidos con la institución educativa.

Asimismo, su infraestructura estará equipada de aulas modernas; laboratorios, talleres implementados y biblioteca virtual; todos acordes con el avance de la ciencia y la tecnología.

## 2.2 Estilos de liderazgo

### Concepto de liderazgo

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Mientras el diccionario de ciencias de la conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". Es así como tenemos diversas connotaciones acerca del liderazgo tales como:

Por otro lado, Kotter (1990) en su investigación El factor del liderazgo sostiene que "es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos".

Mientras Gardner (1991). *El Liderazgo* "el líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos y las integra en la búsqueda de metas trascendentales y dignas de sus mejores esfuerzos". Otro enfoque es de Stephen Robbins quien define al liderazgo como: "liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas". Este autor considera que la literatura sobre liderazgo es voluminosa, y gran parte de ellas es confusa y contradictoria.

Ralph (1999) Teorías del liderazgo, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante. Ralph 1999. p. 56)

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor.

El liderazgo constituye un conjunto de capacidades que permite interactuar con todos los agentes que integran una institución. Esta interacción se da a través del proceso de comunicación, interacción y gestión" (Dilts, 1999, p 23) con el objetivo de encaminar a cada integrante hacia un logro de las aspiraciones institucionales.

En las instituciones educativas los profesores son los grandes líderes valiosos para el logro de metas comunes, pues la educación presenta muchos retos para los nuevos tiempos.

Liderazgo en estos tiempos modernos:

El ser líder en estos tiempos implica reconocer que para cumplir compromisos se necesita el soporte de otros. El héroe solitario que transforma las organizaciones con una sola mano ha sido desplazado. Ahora el liderazgo significa reconocer la importancia de las relaciones para

lograr el éxito en la realidad cambiante de las organizaciones. "Tú eres responsable de tus resultados. El éxito de esta compañía depende de ti y de lo que hagas. Ahora ve y hazlo".

En consecuencia, el liderazgo de hoy actúa en un contexto organizacional, complejo, incierto y de interacciones. A partir de los desafíos que atraviesan las organizaciones, surge una necesidad de reducir la complejidad y la incertidumbre para obtener un panorama deseable del futuro. Por ello, el liderazgo debe tener un sentido de propósito y una visión. Esa visión debe ser compartida por los integrantes de la organización. (Arbaiza, 2012, p. 45).

### **Importancia del liderazgo**

Senlle, (2000, p. 50), sustenta en su investigación: Liderazgo de la nueva calidad

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

En consecuencia, consideramos la importancia del papel de liderazgo en un director(a) más que en los otros miembros del cuerpo académico, puede ser sensible al contexto, en particular a patrones de organización escolar.

### **Estilo de liderazgo**

Según Quijano (2003), en un estudio sobre la Teoría del liderazgo, identifica tres tipos de líderes: líder autócrata, líder participativo y líder liberal.

- **Directivo:** Este tipo de líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras.

Considerado: Este tipo de líderes atienden a sus subordinados de forma personalizada, se preocupan por su bienestar, atienden sus inquietudes y preocupaciones y, en general, tratan a los subordinados como iguales.

Es el líder que brinda cuidados a sus colaboradores, atiende de forma personalizada sus inquietudes, se preocupa por su bienestar, el comportamiento del líder considerado es oportuno o acertado

- **Líder participativo:** Utiliza la conducta para practicar el liderazgo.

No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les conciernen.

Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

- **Líder liberal:** Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Lo que nos parece más resaltante es el líder participativo, de modo que, para lograr la eficacia escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

## **Concepto de líder**

La Unidad de capacitación del Ministerio de Educación (2010, p. 23) define que: "El líder es capaz de ofrecer una visión, como expresión de lo que una comunidad o grupo de personas quiere para el futuro.

Dicho de otra forma, destacando que la función del líder consiste en hacer que el grupo afronte y supere sus problemas, conflictos y retos, permitiendo que busque satisfacer sus necesidades y llegar a la meta propuesta.

Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo hacen porque son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: justamente la pasión por lo que hacen.

Para Peter Drucker (1999, p. 49), en "los desafíos de la gerencia para el siglo XXI" un líder es aquel que tiene seguidores esto es, sin seguidores no se puede ser líder. Puesto que la otra labor de un líder es propiciar, lograr resultados, establecer ejemplos, es responsable, no predica, sino que ejecuta.

En esta etapa también hace hincapié Velásquez (1995, p. 65), quien aduce que hablar de liderazgo o líder la conceptualización de estos términos está determinada por la teoría o modelo de referencia que la estudia. Dentro de las diversas posturas al respecto se tiene, por ejemplo, el punto de vista de la teoría de los rasgos y / o el de las teorías conductuales.

Ahora bien, la teoría de los rasgos entiende que los líderes poseen ciertos rasgos y características de personalidad que lo hacen ser diferente a los demás.

Mientras que las teorías conductuales se enfocan particularmente en la conducta del líder, tratando de entender y describir al mismo.

En consecuencia, observamos que el líder educativo es una persona que posee las actitudes y las habilidades para cuestionar, cambiar y transformar las formas habituales del quehacer educativo. De manera tal quienes asuman el rol de liderazgo educativo deberán caracterizarse por ser emprendedores, previsores, flexibles, creativos, críticos y estar atentos a los cambios que la dinámica social del contexto escolar que trae aparejados.

Adicionalmente en lugar de pretender una mayor eficiencia, a partir de realizar "más de lo mismo", el líder planifica y concreta nuevas posibilidades no sólo en el interior, sino también en el exterior de las instituciones existentes.

En consecuencia, consideramos, que cuando ocurren hechos significativos que marcan la historia, como grupos, comunidades o naciones que afrontan conflictos, retos, que enfrentan y superan problemas. Debemos reconocer que delante o detrás de todo existe un visionario(a). Es decir, una persona íntegra, creativa, capaz de movilizar masas, aquel que logra resultados, establece ejemplos y que siente pasión por lo que hace. Entonces expondremos que se trata de una persona diferente y que sin lugar a duda se le tiene que considerar un Líder.

### **Principales nociones del liderazgo**

En este enfoque Rossi. (2008, p. 100), considera que el problema de las organizaciones empresariales, en cuanto a la escasez de directivos que tengan liderazgo, es similar a la de otras organizaciones como en el caso de las escuelas de educación pública de nuestro país, en las cuales se padece de liderazgo directivo, lo cual influye en el desempeño organizacional y la calidad educativa.

Los términos líder y liderazgo son muy frecuentemente usados o mencionados hoy en día. El liderazgo o leadership, es una capacidad que deben tener, principalmente, los que gestionan organizaciones. Tal es así que un gestor es a la vez líder cuando logra que sus colaboradores se comprometan voluntariamente y toman parte decididamente con la acción, cumpliendo a cabalidad y con eficiencia sus funciones, pero convencidos de que sus esfuerzos les permitirán alcanzar los objetivos, definidos claramente en la etapa de planificación.

Dicho de otra forma, la capacidad de gestión como el liderazgo son imprescindibles en un gestor para que éste pueda encaminar a su organización hacia el éxito, ambas capacidades se comprometen entre sí. Un gestor de las pautas para la acción, pero un líder motiva y convence para realizar una acción concreta.

Sin embargo, no necesariamente todo buen gestor es líder y no siempre todo líder es buen gestor, pero aquellas personas que logran hacer coincidir ambas capacidades se complementan entre sí. Un gestor de las pautas para la acción, pero un líder motiva y convence para realizar esa acción, eso implica que tendrán asegurada una alta probabilidad de éxito durante su presencia en una organización.

Por lo tanto, un líder debe poseer talentos, conocimientos, habilidades y cualidades, es decir, competencias personales que le permitan sobresalir en su labor durante la mayor parte del tiempo que convive con sus colaboradores. Un verdadero líder trabaja con amor y pasión por lo que cree, lo que piensa y no se deja amilanar fácilmente por los obstáculos en el trayecto.

### **Influencia del director en la conducta de sus docentes**

Sobre este tema la mayoría de los estudios, sobre la eficacia de la escuela afirman insistentemente que un liderazgo activo por parte del director es esencial para una escuela innovadora y de éxito, pero que, además, involucra cada vez más a sus profesores, dándoles mayor participación en la toma de decisiones. Comparte su liderazgo estableciendo quién ostenta la competencia para un determinado propósito.

- **Influye en los siguientes términos:**

- a. **Cualidades y comportamientos de los directores eficientes**

Una descripción breve para (Pascual, 1999. p. 165), de las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de las escuelas eficaces -cualidades que se han puesto de manifiesto en muchas investigaciones-, es la siguiente:

- Los directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y motivan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión.
- Tienen expectativas elevadas tanto sobre el desempeño del estudiante como del trabajo del profesorado.

- Observan a los profesores en el salón de clases y les ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar los problemas y mejorar la enseñanza.
- Fomentan la utilización eficaz del tiempo de enseñanza y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.

Por lo tanto, afirmamos que los directores deben emplear creativamente los recursos materiales y humanos. Dando seguimiento y evaluando continuamente el rendimiento colectivo de los alumnos, y empleando la información para guiar la planificación docente en las instituciones educativas.

#### **b. Liderazgo vigoroso en la enseñanza**

El liderazgo vigoroso del director en la enseñanza significa aquellas acciones que asume un director, o que delega en otros, tendentes a impulsar el avance en el aprendizaje del estudiante.

En tal sentido, las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los estudiantes, acordes con lo deseado, este liderazgo es eficaz en la medida en que esos objetivos generales se alcanzan. (Lorenzo, 2002. p. 232). Tres ideas básicas, ligadas a este liderazgo del director en la enseñanza, y que comentaremos más adelante según el detalle:

- Los directores eficientes tienen asumida una imagen o una visión de lo que quieren conseguir.
- Esta visión orienta a los directores en la gestión y la dirección de sus escuelas.

- Los directores eficientes centran sus actividades en la enseñanza y en la actuación de los profesores en el salón de clases.

### c. ¿Cómo crear un clima académico?

Los directores pueden jugar un papel activo y personal en la mejora continua de la escuela y en logro de sus metas educacionales a través de transmitir expectativas de la posibilidad de logro; asimismo desarrollando planes permanentes de formación de los profesores, para hacerlos competentes en alcanzar las metas propuestas; involucrando a los padres de familia en el apoyo a los planes de mejora; favoreciendo comportamientos adecuados por parte de los estudiantes, incentivando su orientación educativa y estimulando su buena actuación.

Pueden además promover un entorno que recuerde permanentemente el compromiso conjunto a través de carteles y símbolos que comuniquen a todos, la visión, las expectativas, la misión, la orientación y los objetivos de la escuela.

El factor del impacto es que contribuya también a crear el clima académico, el reconocimiento y comunicación de los logros y premios obtenidos por los profesores y/o estudiantes; alabar el buen desempeño y las capacidades de cada uno e interesándose por su bienestar personal.

Otras acciones que resaltamos son de (Coronel, 2000. p. 218), que ayudarán a crear el clima académico por parte del director, seguidamente presentamos.

- El seguimiento y evaluación del progreso de los estudiantes. Los directores pueden discutir los resultados obtenidos con los profesores para determinar los niveles de exigencia. Las variaciones sobre estos niveles se utilizan como guía para una acción correctiva (evaluación formativa).
- Obtener los recursos materiales y humanos para un aprendizaje eficaz.

- Favorecer un ambiente seguro y ordenado, en el cual los estudiantes se sientan bien acogidos y estimulados; donde se eviten al máximo aquellas paralizaciones en el tiempo dedicado al aprendizaje; donde se cuenta con normas claras que posibilitan la convivencia agradable; en el que los docentes conocen y utilizan principios sólidos de manejo del grupo; en el cual la escuela se mantiene decorada y atractiva; y donde, si es necesario, se prescinde a los estudiantes intencionadamente destructivos.

Por lo tanto, por último, una de las funciones esenciales del director eficiente es la de observar a los profesores en la clase y discutir con ellos la forma de abordar los problemas y de mejorar su enseñanza. Evalúan y controlan el progreso de éstos y les ofrecen retroalimentación después de cada observación, así como el apoyo y ayuda necesarios para la mejora.

- **Liderazgo directivo**

Al respecto, en un trabajo denominado "Gestión de la calidad en un centro educativo. Una propuesta para brindar una educación de calidad en el Servicio Básico Regular Nivel Primaria" afirma que: "El liderazgo directivo es uno de los elementos esenciales en una organización educativa que desea brindar un servicio de calidad. Pero el seleccionar a una persona para que asuma el cargo de director de una Institución Educativa no es tarea fácil, y no lo será mientras no se tenga idea de lo que realmente se debe considerar como Perfil Competente para este cargo". (Rossi, 2008. p. 103).

Sobre este particular, Ferreira (1990), manifiesta lo siguiente: "los hombres que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado" (p. 31). Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

Seguidamente presentamos la idea de, Arévalo (1997), quien acota en un estudio denominado: *Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente*, aquí sostiene que "la acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa". (p.3). Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios desprovistos de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Asimismo, Diez (1994) en *Liderazgo Situacional: Una Alternativa en Gerencia Educativa para Mejorar las Relaciones Humanas en las Instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta*, sostiene al referirse a los gerentes educativos que: estos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales. (Diez, 1994. p.7).

En consecuencia y tal como lo señala García (1997), "se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente". (p. 4). Se infiere del planteamiento, que además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de la institución educativa, de modo que el papel primario de un directivo es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos trazados por la organización educativa. Tal situación requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas.

Sobre el particular, (Ascanio, 1995, p. 44) expresa: "en cuanto a las estrategias de motivación para inducir a los educadores a mejorar como tales, es muy poco lo que se está

haciendo, es así como este aspecto no recibe el tratamiento que debería" (p.15). La falta de motivación por parte de los Gerentes Educativos se traduce en un ambiente de apatía y desinterés en las instituciones educativas, así mismo denota la poca importancia que se le da a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en las organizaciones educativas.

Entonces del análisis anterior diremos que el liderazgo generalmente se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario que se reconozca la existencia de una estructura organizativa donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores. En ese sentido, pensar el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe reconocerse que en cada institución o instancia educativa a veces hay otros liderazgos no reconocidos o no compartidos, la cuestión es ¿cómo compartir los diferentes liderazgos al igual que las diversas potencialidades de una organización? y ¿cómo hacer que las capacidades, habilidades y cualidades particulares de quienes integran una organización educativa puedan potenciarse en función de un liderazgo conjunto?.

Este componente pretende plantear estas preguntas, asumiendo que puede haber muchas respuestas, por ejemplo, de quien ejerce un liderazgo institucional que no precisamente está determinado por un nombramiento, sino que lo construye día a día y lo demuestra; o de quien tiene un liderazgo natural mas no oficial, dicho de otra forma, quien es líder pero no directivo; o bien, de quien no es líder por considerarlo un atributo que no le corresponde o que no puede desarrollar; son escenarios distintos con una respuesta específica y diversa, cada una de las cuales da cuenta de que existen valores del liderazgo por descubrir y, más aún, aprovechar las circunstancias.

En habida cuenta de la fundamentación, en la literatura, cuando se aborda el tema de liderazgo, está asociado al directivo, dado que se parte de la investigación hecha con quienes de manera regular ejercen el liderazgo, que son precisamente los directivos. Sin embargo, en las investigaciones se ha encontrado que una "buena escuela" no sólo parte de tener "un buen

director", sino que el éxito de éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es, se delegan responsabilidades, se asume el compromiso, se potencia a otros para que actúen e intervengan.

Tal es así que surge, otra categoría que merece la pena valorar: la de un "buen líder", que viene a potenciar a la de director, porque hay directores que tienen la posibilidad de incrementar aún más su liderazgo.

En tal sentido esta categoría implica desarrollar una serie de capacidades y habilidades, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y también de los errores; cuestionando supuestos y certidumbres; desarrollando la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento.

Del mismo modo, también requiere de una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y el asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son habilidades y cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional.

El otro elemento es que el sistema educativo nacional históricamente ha promovido la formación de directivos sobre la marcha; es decir, se nombran directivos por antigüedad, por vía escalafonaria o por algún tipo de mérito, sin que previo al ejercicio de la función exista alguna preparación sistemática o formación inicial para el desempeño del cargo. Es decir que el directivo acude a colegas o a su jefe inmediato superior para obtener información y recibir capacitación técnica. Indudablemente que esta táctica es funcional para la transmisión del conocimiento, el desarrollo de destrezas y aptitudes, principalmente administrativas, lo que contribuye a una gestión normativa centrada en la eficiencia, eficacia de la función directiva.

Para el logro adecuado de este tipo de retos se requieren directivos con mejor perfil, a la altura de la complejidad de los procesos a coordinar, liderar y dirigir; sobre todo líderes que impulsen cambios en los diferentes ámbitos de incidencia y aporten sus potencialidades en beneficio de los propósitos comunes.

El ejercicio del liderazgo es primordial para el normal desarrollo de la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el fortalecimiento de los aprendizajes; básicamente el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

Con el objetivo de revisar las definiciones que dan cuenta de la evolución conceptual del liderazgo, desde la visión de los investigadores, a fin de concretar una noción básica del tipo de liderazgo que se quiere proyectar. Se ha definido al liderazgo directivo efectivo como "el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos", es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. De esta forma existe un interés superior por lograr los designios y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y estudiantes en general.

Por otro lado, se puede entender al liderazgo como un conjunto de prácticas intencionalmente pedagógicas e innovadoras; diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular distintos procesos de delegación, negociación, cooperación y formación de los actores educativos en una institución. En tal sentido el liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todo el estudiantado.

Del análisis anterior afirmamos que un individuo pueda desarrollar un liderazgo no solamente necesita tener conocimiento del sector, sino también una visión compartida con sus

colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas.

De manera que es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino una cualidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener ante todo una relación de colegas con los compañeros del centro de trabajo que se comparte, que no sólo contribuya a la administración eficaz de la organización, sino que desarrolle el potencial para producir cambios necesarios y útiles dentro de la institución.

Ahora bien, en la literatura existen definiciones, estilos y tipologías del liderazgo, que para el caso de este estudio no es necesario desglosar, no obstante, se aborda el liderazgo transformacional como muestra vigente para los fines pertinentes. El líder transformacional se define como aquel que considera las condiciones individuales, que estimula el desarrollo intelectual; que inspira confianza. En el caso de la organización escolar, Pascual (1993) agrega un factor más, denominado tolerancia psicológica. Factores interdependientes que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motivan a sus colaboradores para que ejecute más de lo trazado, elevan los niveles de confianza y consiguen, además, superar sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y visión de la organización (Maureira, 2004. p. 60).

Asimismo (Casares, 1996, p. 60) señala que los directores escolares y administradores de escuelas deben ser verdaderos líderes, "no sólo administradores", sino ejecutivos emprendedores orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar, es decir, un líder no puede conformarse con asegurar que "todo marche bien", sino buscar constantemente fórmulas y métodos que logren que "todo esté mejor", involucrando al equipo de colaboradores en esa búsqueda, en la formulación de propuestas y alternativas de solución.

Quizás por estos considerandos, el liderazgo transformacional, como sostiene Bernal (2001), puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir u organizar los centros de trabajo o dependencias, siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, dado que se está frente a una situación caracterizada especialmente por la variable del "cambio", se presenta hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación que viven los centros de trabajo y dependencias de servicios educativos.

En consecuencia, reflejar la presencia o ausencia de liderazgo en los centros de trabajo es y será siempre una parte correspondiente a la calidad educativa; es por ello que debe ser considerado factor para la transformación de la gestión directiva. En el caso de las escuelas, si se considera que el director escolar es el administrador de la organización llamada "escuela" (Owens, 1976) y entre las funciones que le competen está una esencial: ejercer liderazgo, entonces "independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos de la institución educativa; en el comportamiento del personal del alumnado, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros" (Rosales, 1997).

En este sentido, el director con cualidades de líder favorece que la institución educativa pueda idear nuevas soluciones a antiguos problemas, es receptivo y busca potenciar su profesionalización. Además, "propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio" (Ferrer, 1987).

También Hampton (1983), identifica el tipo de liderazgo como participativo y lo describe como aquel que le da importancia tanto a la tarea como a la persona. Por ello el liderazgo participativo dota de voz a los colegiados escolares y permite la corresponsabilidad por las acciones emprendidas, al instaurar en las escuelas una cultura con parámetros internos para lograr el bien común como cualidad del grupo. Esto no quiere decir que el director pierda su liderazgo, simplemente éste se vuelve más efectivo cuando logra que todos participen en igual

medida, conllevando un cambio en las relaciones de poder y en el control social a la hora de la tomar las decisiones correspondientes.

Otro investigador que toca el tema es Gerstner (1996), señalando que: "Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los estudiantes, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay individuos visionarios y empeñosos que muestran el camino

Al impulsarse este componente del modelo, se espera que las entidades del sistema educativo cuenten con liderazgos sólidos que emprendan e impulsen procesos de transformación y que adopten una cultura de calidad en el desarrollo de las instituciones, desde dentro, pero también desde fuera de los centros. De manera que al impulsar este componente para lograr procesos de calidad; atender la necesidad formativa sobre liderazgo es el primer compromiso para cubrir, además se constituye como una puerta de acceso al propio modelo de gestión educativa.

Aunque debe reconocerse que formar directivos con cierto liderazgo no puede darse al margen del desarrollo institucional y del resto de los integrantes del equipo, implica también un proceso de autoformación y de introspección hacia las propias experiencias y las de otros directivos que han sido exitosos en el desarrollo de sus funciones, de ahí la importancia de favorecer espacios de intercambio, encuentros y foros, que generalmente aborden los temas de interés común.

De la misma forma, Morán (2008) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo, el que los directivos tengan que:

- Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.
- Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.
- Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que "otros" sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.
- Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.
- Dar aliento al corazón, es decir, que debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos y cada uno de los colaboradores.

Estos serían unos primeros apuntes que se ponen a consideración de quienes desean atreverse a compartir la responsabilidad y la capacidad de dirigir, demostrándose a sí mismos que el liderazgo involucra a los colaboradores y que son éstos los primeros beneficiados con el estilo que se adopte, la relación que se establezca y las líneas de trabajo que se estipulen.

### **Habilidades y formas de liderazgo**

Investigadores como Dávalos (1998). Afirma que el liderazgo del director es el elemento singular más importante de la eficacia de la escuela. Sin disminuir los aportes de los docentes, sin embargo, podemos decir que la escuela que cuenta con un director eficiente está encaminada a lograr la eficacia. Algunas características de los directores eficientes son:

- Lideran con decisión y conocimiento de causa en las situaciones difíciles.

- Disponen de muchos recursos e iniciativas.
- Se guían siempre por objetivos y tienen claridad con respecto a ellos.
- Dan ejemplo de trabajo duro y constante
- Reconocen la singularidad de cada profesor y apoyan la diversidad de estilos docentes.
- Son flexibles, pero no débiles en cuanto al logro de los objetivos educativos.
- Tienen habilidad en conseguir que los profesores asuman el liderazgo que les corresponde;
- Están más ocupados en su liderazgo educativo que administrativo.
- Responden mayoritariamente a lo importante más que a lo urgente.

El factor que compartimos es sobre los estilos de liderazgo puede verse el artículo del "Maestro Opina", número XX. De la misma forma del tema de la efectividad en las acciones remitimos al libro de Covey sobre los 7 hábitos de la gente eficiente.

### **Capacidad de resolución de problemas.**

Tal vez esta sea una de las actividades que más ocupan a los directores: la resolución de problemas. Los directores eficientes abordan los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando las relaciones causa/efecto que puedan aportar soluciones.

En efecto, saben involucrar a todos en el análisis de los problemas, su solución y en la toma de decisiones, lo cual supone que el problema se asume de forma compartida y se establece un compromiso de buscarle una solución. Lo anterior supone un sistema de comunicación que permita que la información y las ideas fluyan hacia arriba y hacia abajo por toda la escala.

## **Habilidades sociales**

Para tal efecto el director debe mantener unas relaciones de amistad, sin menoscabo de su liderazgo y autoridad, que ayuden a lograr la cooperación de maestros, padres y estudiantes.

Puesto que hablar de habilidades sociales es reconocer la inteligencia emocional del director en su aspecto interpersonal, que suscita la adhesión y la colaboración de todos.

## **Conocimiento y competencia profesionales**

Los directores eficientes conocen y saben aplicar los principios de la enseñanza y aprendizaje más actuales. No nacen con este conocimiento, sino que aprenden, en este enfoque la experiencia es vital

## **El papel de los directores en las escuelas eficaces.**

Una de las características de las escuelas eficaces es el liderazgo vigoroso del director. Las actitudes, valores, metas y comportamientos de este son factores importantes en la aportación importante que realiza para tener una escuela exitosa en el logro de sus metas educativas. Una definición de lo que es una escuela eficaz es: una escuela en la que todos se sienten involucrados en el aprendizaje y el rendimiento, donde existen grandes expectativas, y la mejora educativa de la institución.

Los estudios sobre la eficacia de la escuela afirman insistentemente que un liderazgo activo por parte del director es vital para una escuela innovadora y de éxito, pero que, además, involucra cada vez más a sus docentes, dándoles mayor participación en la toma de decisiones. Comparte su liderazgo estableciendo quién ostenta la competencia para un determinado propósito.

### **Cualidades y comportamientos de los directores eficientes.**

En este ítem una descripción breve de las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de las escuelas eficaces. Cualidades que se han puesto de manifiesto en muchas investigaciones, es la siguiente:

- Los directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y motivan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión.
  - Tienen expectativas elevadas tanto sobre el desempeño del estudiante como del trabajo del profesorado.
  - Observan a los profesores en el salón de clases y les ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar los problemas y mejorar la enseñanza.
  - Fomentan la utilización eficaz del tiempo de enseñanza y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.
  - Emplean creativamente los recursos materiales y humanos.
  - Dan seguimiento y evalúan continuamente el rendimiento colectivo de los estudiantes, y emplean la información para guiar la planificación docente.
- **Liderazgo participativo**

Méndez (2009), en el estudio sobre: Teoría del Liderazgo Participativo, fundamenta: Esta teoría envuelve una decisión de llevar a cabo mejoras y progresos comprendiendo los puntos expuestos por quienes tienen que tomar y ejecutar las decisiones pertinentes. La teoría sostiene que las personas están más comprometidas con las acciones si se les toma en cuenta y se ven y sienten incorporados en los aspectos relevantes de las decisiones a tomar.

Por consiguiente, el personal es menos competitivo y pasa a adoptar una actitud colaborativa cuando ellos están trabajando sobre metas conjuntas. Cuando las personas toman decisiones en forma conjunta, el compromiso social de uno es mayor y, por lo tanto, incrementa su responsabilidad con la decisión que se tome. Algunas personas deciden conjuntamente, lo cual los lleva a tomar mejores decisiones que si las toman en forma individual.

En tal sentido un líder participativo, en lugar de tomar decisiones autocráticas, busca como envolver al personal en el proceso, posiblemente incluyendo a subordinados, a colegas, superiores y otros circunscriptores de la empresa u organización. A menudo, sin embargo, esto funciona como un capricho del gerente para dar o negar poder a sus subordinados, por lo que, se observa meramente dentro de su equipo cercano o inmediato.

Por lo tanto, hay mucha variedad en este espectro, incluyendo escenarios donde directivo con liderazgo vende la idea al equipo. Otra variante es que el líder describe el "qué" de los objetivos y metas y luego, le permite al equipo o a los individuos decidir el "cómo" del proceso de desarrollo para el alcance de los cometidos, denominado "gerencia por objetivos". El nivel de participación puede también depender del tipo de decisiones que han sido tomadas. Las decisiones de cómo implementar metas pueden llegar a ser altamente participativa, mientras que, las decisiones de evaluación del desarrollo de los empleados son probablemente tomadas por el líder.

Sordo Sobrino (2010), en un trabajo realizado referente ¿Qué es Liderazgo participativo? sostiene que una de las principales ventajas de liderazgo participativo es el proceso que permite el desarrollo de líderes adicionales que pueden servir a la organización en una fecha posterior. Es decir que estos líderes que están a favor de este estilo fomenten la participación activa por parte de todos en el equipo, la gente es capaz de expresar su creatividad y demostrar habilidades y talentos que no se hizo aparente lo contrario. El descubrimiento de estos activos ocultos ayuda en beneficio de la labor del equipo actual, pero también alertar a la organización a las personas

dentro del equipo que deben contar con oportunidades para desarrollar algunas habilidades o cualidades de liderazgo.

El liderazgo participativo también amplía la gama de posibilidades para el equipo. Cuando los estilos de liderazgo que, básicamente, dejar toda la dirección y la toma de decisiones en manos de un individuo, es mucho más difícil ver a un planteamiento determinado de diferentes ángulos. Cuando el estilo de liderazgo que anima a otros a participar en la toma de medidas, un determinado curso de acción puede ser abordado desde una variedad de conocimientos. Esto a menudo puede señalar las fortalezas o debilidades en el enfoque que habría pasado desapercibida y por lo tanto no resueltos sin este tipo de participación de intercambio de ideas y la toma de decisiones.

Una de las desventajas potenciales de participar de liderazgo es el factor tiempo. Este estilo de liderazgo con frecuencia implica la necesidad de más tiempo antes de que se tomen medidas. Esto es natural, puesto que la naturaleza misma de liderazgo participativo significa permitir la entrada de cada miembro del equipo. Sin embargo, el tiempo adicional necesario para este proceso, a menudo conduce a decisiones que, en última instancia, beneficiará a todos en mayor grado que tomar decisiones más rápidas que son más limitadas en su alcance.

Dicho de otra forma, el liderazgo participativo permite a los efectivos de los talentos y habilidades de todos los miembros del equipo que se utilizarán para llegar a decisiones y tomar cursos de acción. Mientras que el que tiene liderazgo del equipo es por lo general sigue siendo responsable de tomar la decisión final, este reparto de funciones dentro del equipo proporciona el ambiente perfecto para todo el mundo para ofrecer de entrada que tiene el potencial de tomar la decisión final más bien redondeado y, finalmente, rentable para la empresa como un entero.

### **Términos análogos a la formación permanente**

La formación permanente tiene una serie de términos análogos que se utilizan con frecuencia en la educación, así, por ejemplo se suele confundir con formación continua,

formación en servicio, capacitación, actualización, perfeccionamiento, especialización, etc.; no obstante, a la luz de la literatura revisada, como se ha enfatizado en el acápite anterior, la formación permanente es el único término que tiene génesis en la educación de adultos y la única registrada por el *thesauro* de la UNESCO (organización de la naciones unidas especializada en educación). La idea de este acápite es precisar los alcances y diferenciaciones de dos términos: formación continua y formación en servicio.

#### **a) Formación continua**

El término formación continua, de acuerdo con la literatura revisada debe su génesis a las Ciencias Jurídicas (formación continua como un derecho), se materializa en las Ciencias de la Administración (formación continua como una herramienta de la empresa) y, al parecer, de allí fue adoptado por las Ciencias de la Educación (descriptor de la unidad léxica formación permanente, según el *thesauro* de la UNESCO). Desde una perspectiva semántica, la formación continua hace referencia a todas las actividades y estrategias que se realizan en forma constante, sistemática y organizada con el propósito de desarrollar las competencias cardinales y específicas de un trabajador para un mejor *performance* profesional. Esta definición implica que la formación continua, no sólo cobertura el aspecto funcional del docente, sino que, además incluye todos los aspectos asociados como: innovación, desarrollo personal, responsabilidad social, etc.; además, tiene un resultado inmediato, mejorar el desempeño en el aula, a raíz del programa formativo.

En el marco de las ciencias jurídicas, la formación continua, está prescrita en la Recomendación N° 117 de 1962, recomendación sobre la formación profesional, emitida por la Organización Internacional del Trabajo, en la cual señala en su numeral 2.1. que "la formación no es un fin en sí misma, sino un medio de desarrollar las aptitudes profesionales de una persona teniendo en cuenta las posibilidades de empleo y de permitirle hacer uso de sus capacidades como mejor convenga a sus intereses y a los de la comunidad"; además, en el numeral 2.3. acota que la "formación es un proceso que continúa durante toda la vida profesional de un individuo,

conforme a sus necesidades individuales". En este marco, la formación continua se verá siempre como un derecho del trabajador y una obligación del empleador.

En el contexto peruano, la formación continua como un derecho del trabajador, se vislumbra en la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, dado que en el artículo 41º, inciso "g" señala que el profesor tiene derecho a "beneficios del Programa de Formación y Capacitación Permanente y de otros programas de carácter cultural y social fomentados por el Estado". Por otro lado, la formación continua como una obligación del Estado se prescribe, a nivel macro, en el artículo 60º de la Ley N° 28044, Ley General de Educación en la cual señala que "el Estado garantiza el funcionamiento de un Programa de Formación y Capacitación Permanente que vincule la formación inicial del docente, su capacitación y su actualización en servicio: y a nivel micro se prescribe en el artículo 68, inciso "I", donde acota que es función de la institución educativa "desarrollar acciones de formación y capacitación" permanente".

En cuanto a las instituciones educativas privadas, la formación continua como derecho del trabajador y obligación del empleador se visualiza, además de la legislación precitada, en el título III sobre capacitación laboral y productividad del Texto único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, donde en el artículo 84º señala que "el empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo a fin de que éste pueda mejorar su productividad y sus ingresos". Asimismo, en el artículo 85º se precisa sobre los programas de capacitación y en el artículo 86º se acota que son finalidades de la capacitación: actualizar y perfeccionar los conocimientos y actitudes del trabajador en la actividad que realiza, así como proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña.

En el marco de las ciencias de la administración, la formación continua en nuestra perspectiva es la diferencia entre el nivel de formación mostrado por un trabajador y el nivel de formación deseado; por lo tanto, se configura como una herramienta necesaria para la adaptación permanente que debe realizar la empresa ante mercados en evolución y frente a sus competidores. En esta perspectiva Guinjoan y Riera (2000) acotan que la formación continua es

“el conjunto de acciones formativas por medio de las cuales los empleados de una empresa adquieren en su vida laboral una mejora de sus competencias y cualificaciones de aplicación en su puesto de trabajo” (p. 9), mejorando con ello la competitividad de la empresa y el nivel de formación individual del trabajador.

En otra perspectiva, la formación continua, hace referencia a:

El conjunto de acciones formativas que desarrollan las empresas, los trabajadores o sus respectivas organizaciones, dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones, como a la recualificación de los trabajadores asalariados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador. Es el instrumento esencial para garantizar la formación a lo largo de la vida, la necesaria adaptación de los trabajadores y de las empresas a la nueva sociedad basada en el conocimiento y el mantenimiento de la capacidad profesional de los trabajadores en los supuestos de cambios y mutaciones de los procesos productivos. (Escuela Julián Besteiro, 2001, p. 7).

De acuerdo con los autores precitados, los objetivos de la política de formación continua son: promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, mejorar la competitividad de las empresas, adaptar los recursos humanos a las innovaciones tecnológicas y a los cambios organizativos, propiciar el desarrollo de nuevas actividades económicas, mejorar la gestión de la formación continua, seguir estimulando una mayor inversión y rentabilidad en formación.

En el marco de las ciencias de la educación, la formación continua está directamente relacionada con el trabajo del profesorado y tiene como fin actualizar, desarrollar y ampliar los conocimientos adquiridos durante la formación inicial y/o facilitar la adquisición de nuevas destrezas y conocimientos profesionales de los que el profesorado puede carecer en un momento determinado de su desarrollo profesional. En este contexto, la formación continua se puede distinguir de otro tipo de “formación para obtener una capacitación especializada”, que normalmente permite al profesorado impartir otra materia o enseñar otro nivel educativo. Este segundo tipo de formación, además de tener una duración generalmente superior a la formación

continua, se suele ofrecer como enseñanza de post-grado e incluye cursos para obtener cualificaciones más especializadas.

En otra perspectiva, considerando a la formación continua como un medio de desarrollo organizacional se tiene que según *Day* (2005). es "un conjunto de oportunidades de aprendizaje relacionado con todos los intereses y no sólo buscaría satisfacer las necesidades de desarrollo a corto plazo, sino también las legítimas necesidades de desarrollo a largo plazo" (p. 169). Esta definición implica que el cambio, no sólo es personal y profesional, sino que al constituirse en un propósito a largo plazo, el cambio llega a un nivel institucional. En este sentido, parafraseando el autor precitado señala un decálogo de finalidades del desarrollo profesional en el marco de la formación continua:

- Desarrollo y adaptación continua de las materias de los profesores y sus repertorios pedagógicos.
- Aprendizaje de la experiencia, la reflexión y la teorización acerca de la mejor manera de satisfacer las necesidades personales y colectivas de los alumnos.
- Aprendizaje mediante la observación mutua y el diálogo con los compañeros de trabajo.
- Desarrollo continuo de la capacidad contribuir al ciclo de vida profesional de la institución educativa.
- Desarrollo continuo de la capacidad de interactuar con los clientes y demás interesados, como maestro o como tutor y en nombre de la institución educativa.
- Aptitud destacada en relación con la asignatura y desarrollo continuo de formas de hacerla comprensible para los alumnos.
- Recogida de pruebas acerca de las normas y prácticas de otras instituciones educativas (establecimiento de redes).
- Acceso al pensamiento educativo nuevo, para mejorar la calidad de la institución educativa.
- Adquisición continua de conocimientos relevantes sobre la propia sociedad en constante cambio.

- Necesidad de comprender e implementar las decisiones de los responsables de las políticas (responsabilidad contractual).

El último enfoque de la formación continua es el referido al derecho que tiene todo docente a dicho proceso. Sobre el particular, según EURYDUCE – Comisión Europea (2003) se puede considerar como “un derecho del profesorado en activo, aunque no siempre se indique explícitamente por escrito. Igualmente, puede considerarse como una obligación. En algunos casos, el profesorado tiene la obligación de actualizar sus conocimientos regularmente” (p. 129). En esta perspectiva la formación continua adquiere una dualidad de significancia, como un derecho exigible y como un deber innato de todo profesor para ofertar un servicio educativo de calidad.

#### **b) Definición de formación docente en servicio**

En líneas generales, la formación docente en servicio, desde su análisis semántico y léxico, implica la dotación de competencias generales y específicas de los docentes en actividad, con el propósito aplicarlas en el aula y por ende mejorar la intervención docente en el proceso de enseñanza y aprendizaje. En este sentido la dotación de competencias, incluyen un conjunto de actitudes, conocimientos y capacidades referidas a la práctica educativa, es decir, lo que requiere de manera cortoplacista el docente, según la función primigenia encomendada, probablemente allí radique la diferencia con la formación permanente o la formación continua; aunque debemos enfatizar que el término formación docente en servicio no existe como unidad léxica, ni como descriptor en el *thesauro* de la Unesco; por ello es recomendable, utilizar la terminología formación permanente (unidad léxica), generalmente, manejada en las Ciencias de la Educación, o su descriptor formación continua, el cual se utiliza, preferentemente, en las Ciencias de la Administración o en las Ciencias Jurídicas, cuando se trata del derecho a la formación continua.

La formación docente en servicio en la perspectiva del Ministerio de Educación (s/f) “se concibe como un proceso continuo, intencionado y sistemático porque integra y articula todos

los elementos que interactúan de manera interdependiente... apunta al docente como centro de su acción en tres dimensiones de desarrollo: la dimensión personal, social y profesional" (p. 16). La definición anterior, se enmarca dentro Programa Nacional de Formación en Servicio, llevada a cabo por el Ministerio de Educación en el periodo 2002-2006, no obstante, más que un programa, en sus inicios fueron ideas sueltas, pues dicho instrumento recién fue aprobado el 15 de julio de 2005, mediante R.D. N° 188- 2005-ED. Asimismo, habla de desarrollar las dimensiones personal, social y profesional, sin embargo, en la malla curricular se puede notar la inexistencia de cursos focalizados para el desarrollo de dichas dimensiones. En la perspectiva de la formación en servicio como proceso, el Centro Amauta (2008) acota que es "todo aquel proceso educativo formal por el que pasan los docentes una vez concluida su formación inicial" (p. 79).

En la perspectiva sistémica, la Formación en Servicio constituye uno de los subsistemas que conforman el Sistema de Formación Continua de Profesores, la cual tiene como propósito:

Acompañar a los profesores en su ejercicio profesional para propiciar la renovación y adquisición oportuna de capacidades de acuerdo a los perfiles profesionales que el sistema requiere. Se basa en un proceso de reflexión, renovación, innovación y cuestionamiento del desempeño docente, de la concepción pedagógica y su implicancia en los procesos de enseñanza aprendizaje. (Sánchez Moreno, 2006, p.36).

La idea de considerar la formación en servicio como un subsistema es compartida por Saravia y Flores (2005), cuando acotan que "un sistema de formación docente continuo impulsa el desarrollo profesional, contemplando los diversos aspectos que deben tenerse en cuenta: carrera magisterial, formación inicial, formación en servicio, evaluación de desempeño y acreditación de las instituciones formadoras" (p. 46). En esta definición materializa el enfoque de subsistema de la formación en servicio, toda vez que se habla del sistema de formación docente continuo con todos sus subsistemas, destacando entre ellos, la formación en servicio, con ello, a efectos de justificar este término muy utilizado en el Perú y América Latina, ante el

*thesauro* de la Unesco, se podría acotar que de la unidad léxica, formación permanente, se desprende el descriptor, formación continua y como sub-descriptor, formación en servicio.

Habiéndose precisado el marco epistemológico (definiciones) y teleológico (propósitos) del término formación en servicio, abordaremos el marco metodológico, el cual incluye las formas de desarrollar el proceso formativo, circunscribiéndose, además el marco estructural. Sobre el particular, en líneas generales se sabe que en el Perú, la forma más "trillada" de ejecutar un programa formativo, ha sido y sigue siendo mediante los eventos de capacitación, no obstante, a decir de Sánchez Moreno (2006) se puede aplicar otras estrategias como "círculo de estudios, pasantías, intercambio de experiencias profesionales, producción de conocimientos, investigaciones cualitativas, publicación de experiencias innovadoras y exitosas, aprendizajes virtuales" (p. 36); dichas estrategias de intervención no se aplican en los programas de formación (permanente, continua, en servicio) en instituciones educativas públicas y privadas del Perú; puesto que ello implica un cambio de enfoque y modelo de los programas de formación, tal como se plantea en el estudio.

En cuanto a los programas de formación en servicio, a nivel de Latinoamérica, parafraseando lo planteado por Saravia y Flores (2005), las estrategias más desarrolladas son las siguientes:

- **Capacitación:** es el estudio que permite aprender algo referido concretamente al quehacer o a las necesidades del medio (instrumentos de trabajo). La capacitación, vista de esta manera desarrolla competencias específicas funcionales.
- **Actualización:** son los estudios que permiten renovarse en los avances de la pedagogía y de las disciplinas científicas y tecnológicas. Este tipo de estrategia permite a los docentes realizar actividades de innovación.
- **Especialización:** son estudios que profundizan en alguna área interdisciplinar o permiten a los profesionales formarse para asumir alguna función jerárquica o especializada. Con este tipo de estrategia, en nuestra perspectiva se busca formar al docente como "experto" en un tema.

El programa de formación en servicio durante el proceso de implantación, resumiendo lo planteado por Sánchez Moreno (2006) se debe realizar mediante las siguientes acciones:

- Identificación de necesidades y demandas de formación en servicio. Su núcleo de observación es el desempeño profesional y su relación con las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, además de las demandas institucionales, locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Oferta diversificada. La definición de la oferta de formación en servicio pública y privada se realiza mediante un estudio de factibilidad de la formación, necesidades detectadas en los ámbitos personal, institucional, local, regional y nacional.
- Monitoreo y asesoría. El Plan de Monitoreo y Asesoría de formación en servicio es de carácter sistémico, regional y nacional; debe posibilitar el permanente análisis de los procesos, así como de los resultados del funcionamiento de los lineamientos del Sistema de Formación Continua.
- Evaluación de procesos y resultados. La evaluación de la formación en servicio está en función a los objetivos de los proyectos de desarrollo institucional. El logro de los objetivos regionales depende del cumplimiento de los objetivos institucionales y todos ellos, permiten el logro de los objetivos nacionales de formación continua.

### **2.3 Clima Organizacional**

- **Conceptualización**

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, aún más en las instituciones educativas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas

personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (Bustos, 2002, p. 20)

En consecuencia, nosotros manifestamos que los directivos y trabajadores de las instituciones educativas se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. De modo que el clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, debido a que, así como las características personales de una persona configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

Seguidamente presentamos Rodríguez (1999) quien en un trabajo llamado diagnóstico organizacional, afirma que a pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. (Rodríguez, 1999. p. 158)

Las variables consideradas, en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

De acuerdo a la visión de Goncalves (2002), el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización

respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

En resumen, dada la definición de la organización como un sistema de toma de decisiones, los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente: su ambiente interno. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema. (Goncalves, 2002. p. 34).

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones. De modo que la postura de Hall (1996) del clima organizacional, define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta de los trabajadores. Entonces sostenemos que el clima organizacional, se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta. Así mismo Méndez Álvarez (2006) presenta una definición más objetiva de clima: "El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo".

Otras definiciones del tema corresponden a Dessler (1993) el suscrito plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos vistos tan subjetivos como el apoyo y la cordialidad. Quizás en función de esta falta de consenso, el

autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el perspectiva estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler,1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "(...) el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (Dessler, 1993. p.181).

La segunda perspectiva es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "(...) la opinión que el empleado se forma de la organización". (p. 182).

La última perspectiva es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde la óptica estructural y subjetivo, los representantes de esta perspectiva son Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993) para ellos el clima son "(...) los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales elementales sobre las actividades, valores, creencias y motivación de los individuos que trabajan en una organización dada" (p.182) . Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "(...) las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (p.183). De tales definiciones presentadas del término clima organizacional, se desprende que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. En efecto, dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus asociados. Por lo tanto, podemos afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es adecuado señalar que el clima determina la forma en que el empleado percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. El Clima es subjetivo, es decir, no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real

que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

Desde luego, un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben advertir de que el medio, forma parte del activo de la empresa y por lo tanto deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo. Como ya se citó con antelación, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está compuesto por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los trabajadores. La forma en que ellos ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para toda la organización.

En resumen, las características individuales de un empleado actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de las personas que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los empleados, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los trabajadores.

- **Importancia del clima organizacional**

Investigaciones subsecuentes han marcado diferencias como Flores (2001) para el autor en mención, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización: (Flores, 2001. p. 46), por tres razones, seguidamente se presenta:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

En consecuencia, de esta manera el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Mientras otras posturas consideran que el clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano. Por estos considerandos la elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto, muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional. (Ministerio de la Educación, 2004, p. 16),

Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

En resumen, cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional de una institución educativa, es conveniente realizar mediciones iniciales del clima organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención. Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo.

- Características del clima organizacional.

Las características del clima organizacional, en habida cuenta de la fundamentación al parecer son muchas, sin embargo, resaltaremos de Brunet (1987, p. 56). Mostrado en su libro "El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias"

Seguidamente presentamos las características que sustenta el autor en mención.

- El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las

organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta". Normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En consecuencia, en estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre factible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, dicho de otro modo, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. Es decir, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, sin embargo, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones.

Finalmente, aunque ya se ha comentado en torno, presentaremos las convergencias de estos autores: Goncalves y Bustos (2002, p. 34) coinciden en que las características del Clima Organizacional son:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tenían respecto a su organización determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

En resumen, manifestamos que el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros.

- **Variables del clima organizacional.**

En esta área destacaremos el Plan de Estudio de Clima Organizacional del Ministerio de Salud (2009, p. 18), considera que dentro del clima organizacional es necesario considerar 3 variables:

- a. Potencial humano:**

Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes,

pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

VARIABLE	DIMENSIONES
Potencial humano	Liderazgo
	Innovación
	Recompensa
	Confort

### b. Diseño organizacional (estructura):

Las organizaciones según Chester I. Bernard son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

VARIABLE	DIMENSIONES
Diseño organizacional	Estructura
	Toma decisiones
	Comunicación Organizacional
	Remuneración

### c. Cultura organizacional.

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

VARIABLE	DIMENSIONES
Cultura de la organización	Identidad
	Conflicto y Cooperación
	Motivación

- **Consecuencias del Clima Organizacional.**

Para el Ministerio de Salud (2009, p. 20), un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc. En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo con como este se vea afectado o beneficiado.

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

- **Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999, p. 18) en su texto, "Diagnóstico Organizacional" comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las apreciaciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros

sectores formales o grupos informales existentes, las enunciaciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de liderazgo, entre otras.

Ahora bien, mencionamos a Likert, (citado por Brunet, 2004, p. 18) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

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

Los defensores de esta postura como Brunet, (1987 p. 19) menciona otro cuestionario de dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1. 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.

2. 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 éstos reciben de su organización.
3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. 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.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquica (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de que manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. 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

De la misma forma, Rodríguez, (1999, p. 21) demuestra un cuestionario muy difundido, el de Litwinnger, el cual consta de seis dimensiones:

1. Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensa existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea remuneración.
3. Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Sin embargo, debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Campbell, (citado por Silva, 1996, p. 22) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
2. Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

En consecuencia, tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización que estudiaremos, seleccionamos diez dimensiones que creímos convenientes evaluar en la presente investigación:

1. Remuneración
2. Relaciones personales
3. Conflicto
4. Compromiso Organizacional
5. Motivación
6. Autonomía
7. Formación Profesional
8. Liderazgo
9. Planeación
10. Comunicación

- **La teoría de clima Organizacional de Likert**

Otros conceptos que han emergido en la literatura sobre La teoría de clima Organizacional fueron de Likert (citado por Brunet, 1999) establece "que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben". Por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. El autor en mención establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Aquí mostramos según el detalle:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

- **Tiempo para realizar el estudio de Clima Organizacional**

Según el Ministerio de Salud (2009, p. 24), no existe un momento justo para realizar un estudio del clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno, sin embargo, es recomendable: Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc. Del mismo modo, evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

Se considera que una medición del clima organizacional debe realizarse por lo menos una vez al año. Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la organización. Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adoptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior.

- **Beneficios de la medición del Clima Organizacional.**

Los datos que manejamos corresponden a del Ministerio de Salud (2009, p. 34) se fundamenta:

1. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la organización.
2. Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
3. Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
4. Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
5. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
6. Disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.
7. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
8. Definir acciones de mejora.
9. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
10. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

## **2.5 Definición de términos básicos.**

### **Liderazgo**

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato

a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

**Líder:**

Es la persona capaz de inspirar y guiar a un grupo de personas. El líder es el modelo para todo el grupo. No debe ser de ningún modo un caudillo, el líder no adopta valores negativos, es mucho más.

El líder es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia.

**Gestión:**

Es la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. Es el proceso mediante el cual el directivo determina las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios necesarios, y la forma como se realizan estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

**Clima Organizacional:**

Clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibida directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

**Relaciones:**

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

**Organización:**

Conjunto de personas que realizan una serie de actividades dirigidas a la consecución de un objetivo común por medio de determinados recursos que la organización pone a disposición de los mismos.

**Reconocimiento:**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

**Capacitación:**

La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

**Planeación de los Recursos Humanos:**

La capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

**Motivación:**

Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

**Comunicación:**

La comunicación se define como un proceso en el que intervienen un emisor y un receptor, en un ambiente determinado (físico o virtual) a través del cual se logra la transmisión e intercambio de ideas e información, comprensible entre las partes.

**Eficiencia:**

La eficiencia es una medida del logro de los resultados del proyecto en relación con los recursos requeridos para obtenerlos. Al maximizar la eficiencia, se busca una combinación óptima de recursos económicos, materiales, técnicos y humanos que permita obtener los mejores resultados

**Relaciones interpersonales:**

Son las interacciones humanas que se llevan a cabo a través de amigos, familia, de trabajo en organizaciones, y en cualquier tipo de institución humana, que promueven satisfacer necesidades básicas de crecimiento y de relación humana.

# Capítulo III

MARCO METODOLÓGICO

---

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Hipótesis.**

##### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" Nº 1235 La Molina.

##### **Hipótesis específicas**

- H1. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la estructura del clima organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" Nº 1235 La Molina
- H2. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y las relaciones humanas desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" Nº 1235 La Molina

#### **3.2 Variables**

Las variables, según Bavaresco (1994), "representan diferentes condiciones, cualidades, características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación" (p. 76).

Las variables, para que permitan medir los conceptos teóricos, deben llevarse a sus referentes empíricos, es decir, expresarse en indicadores que cumplan tal función. Cabe recalcar la postura de Bavaresco (1994), al respecto es: "a esa descomposición de la variable, en su mínima expresión de análisis, se le ha denominado, proceso de operacionalización" (p. 76).

Puesto que lo expresado, significa que la operacionalización de variables es fundamental porque a través de ella se precisan los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar con el fin de llegar a conclusiones.

Las variables, según Bavaresco (1994), "representan diferentes condiciones, cualidades, características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación" (p. 76).

Las variables, para que permitan medir los conceptos teóricos, deben llevarse a sus referentes empíricos, es decir, expresarse en indicadores que cumplan tal función. Cabe recalcar la postura de Bavaresco (1994), al respecto es: "a esa descomposición de la variable, en su mínima expresión de análisis, se le ha denominado, proceso de operacionalización" (p. 76).

Puesto que lo expresado, significa que la operacionalización de variables es fundamental porque a través de ella se precisan los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar con el fin de llegar a conclusiones.

- **Definición Conceptual**

- a) **Variable.**

- Estilos de liderazgo.**

- El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de educación y capacitación. Debe aceptar que su propio estilo de liderazgo irá cambiando y enriqueciéndose con la experiencia.

- B. Variable.**

- Clima organizacional.**

- El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Es un fenómeno interviniente que

media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

- **Definición operacional.**

**Variable.**

**Estilos de liderazgo.**

Es toda una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan a algunas personas, sean estas conscientes o no de él.

**Variable.**

**Clima organizacional.**

Sistema de creencias y valores esenciales, que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos, creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal en pos de objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización escolar.

**TABLA N° 01**  
**Operacionalización de variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS		ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
			N°	%		
Estilos de liderazgo	Estilo directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar.</li> <li>• Organizar.</li> <li>• Monitorear.</li> <li>• Supervisar.</li> <li>• Capacitar.</li> </ul>	10	25	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Cuestionario
	Estilo participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover.</li> <li>• Participar.</li> <li>• Construir.</li> <li>• Incentivar.</li> <li>• Confianza.</li> </ul>	10	25		
Clima organizacional.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización.</li> <li>• Desempeño.</li> <li>• Normatividad.</li> <li>• Objetivos.</li> <li>• Función.</li> </ul>	10	25		
	Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto.</li> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Satisfacción.</li> <li>• Comportamiento.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	10	25		

### MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DIRECTIVO

D	INDICADORES	Nº ITEM S	%	ITEMS	ESCALA VALORATIVA
ESTILO DIRECTIVO	• Planificar	2	5	Planifica estratégicamente para el buen accionar administrativo y pedagógico de la institución educativa.	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Establece metas y guías específicas de acción pedagógica.	
	• Organizar	2	5	Organiza a su personal para la mejora del servicio educativo.	
				Organiza la participación de la comunidad educativa en el planeamiento Educativo.	
	• Monitorear	2	5	Mide el desempeño académico de los estudiantes de la Institución Educativa.	
				Mide los resultados de las actividades pedagógicas de los docentes de la Institución Educativa	
	• Supervisar	2	5	Supervisa la calidad de los servicios educativos en función de la satisfacción de los educandos.	
				Evalúa el desempeño laboral de los docentes y administrativos	
	• Capacitar	2	5	Capacita a su personal para la mejora en el cumplimiento de sus funciones	
				Capacita a su personal en el manejo de las nuevas tecnologías para una efectiva acción pedagógica	

### MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO PARTICIPATIVO

D	INDICADORES	Nº ITEMS	%	ITEMS	ESCALA VALORATIVA
ESTILO PARTICIPATIVO	• Promover.	2	5	Promueve el Trabajo en Equipo	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Recompensa los méritos de los equipos de trabajo	
	• Participar.	2	5	Participa en los equipos de trabajo motivando a su personal en el logro de sus tareas.	
				Asegura la participación de todo el personal en las funciones administrativas.	
	• Construir.	2	5	Construye un grupo solidario y de confianza	
				Fomenta la responsabilidad laboral de todos los miembros de la comunidad educativa.	
	• Incentivar.	2	5	Estimula un clima de respeto para el trabajo agradable entre los miembros de la comunidad educativa.	
				Incentiva a su personal en la toma de decisiones	
	• Confianza	2	5	Brinda confianza a su personal delegando funciones.	
				Confía en el desarrollo de las actividades educativas del personal docente y administrativo.	

**MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

D	INDICADORES	Nº ITEMS	%	ITEMS	ESCALA VALORATIVA
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	• Organización	2	5	Define misiones y funciones para la organización en forma oportuna y clara.	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Aplica una adecuada cultura organizacional en la I.E.	
	• Normatividad	2	5	Establecen todas las normas de trabajo necesarias en el área, para que las actividades se ejecuten sin dificultades.	
				Conocen y cumplen eficientemente las normas y reglas emitidas por el ente superior.	
	• Objetivos	2	5	Cuentan con apoyo de los demás estamentos para lograr objetivos	
				Los objetivos y metas de la institución son claros para el óptimo desarrollo de su trabajo.	
	• Funciones	2	5	Cumplimos nuestras funciones de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.	
				Cumples con las funciones administrativas dentro de la organización	
	• Desempeño.	2	5	Mejora continua del desempeño laboral buscando la calidad educativa.	
				Desempeño eficiente en los servicios prestados por la institución	

### MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE RELACIONES HUMANAS

D	INDICADORES	Nº ITEM S	%	ITEMS	ESCALA VALORATIVA
RELACIONES HUMANAS	• Reconocimiento	2	5	Reconoce las capacidades de cada uno de los miembros de la I.E. por su contribución individual	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Reconoce el buen desempeño laboral.	
	• Satisfacción	2	5	Existe las condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo y sistema de recompensas justas	
				Promueve el crecimiento profesional del personal.	
	• Comportamiento	2	5	Comportamiento solidario en el quehacer laboral de los miembros de la institución	
				Promueve estrategias para resolución de problemas de comportamiento	
	• Respeto	2	5	Respeto las funciones de cada estamento de la institución educativa.	
				Crea una atmósfera de respeto y confianza en el grupo de trabajo	
	• Comunicación	2	5	Mantiene comunicación fluida con la comunidad educativa.	
				Comunicación horizontalmente los estamentos de la comunidad educativa.	

### 3.3 Metodología.

#### Tipo de estudio

La presente investigación puede ser tipificada como descriptiva, correlacional y de corte transversal.

- **Descriptiva**

El carácter descriptivo de la investigación está dado por que se describirán los fenómenos que conforman el problema, se determina, predice e identifica las relaciones que existen entre las dos variables del estudio en referencia. Asimismo, se tipifica como correlacional, a tal efecto Ary (1994), la define como: "un tipo de investigación descriptiva que se usa comúnmente y que trata de determinar el grado de relación existente entre las variables. Permiten indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de la otra" (p. 318).

El método descriptivo trata de informar sobre el estado actual de los fenómenos, siendo su objetivo principal el caracterizar un fenómeno o situación e indicar sus rasgos más saltantes y diferenciadores.

"Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren" (Hernández, 2003. p. 119).

- **Correlacional.**

Permitió investigar la relación causal existente entre las variables que forman parte del estudio. Por medio de este método el investigador puede identificar las relaciones que existen entre dos o más variables. (Hernández, et al., 2003. p. 63), señala que este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables.

**De corte transversal:** Porque la recolección de los datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único.

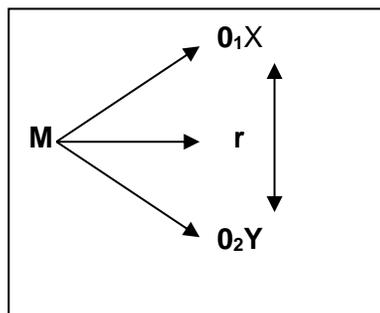
**Diseño de estudio.**

Consideramos que la investigación se enmarca en el diseño no experimental, de acuerdo con el tipo de investigación descriptiva el presente estudio asumió un diseño "descriptivo correlacional". Es decir, primero se describen las variables consideradas (Estilos de liderazgo y clima organizacional), posteriormente se efectúan las relaciones del caso para determinar cuál es el nivel de asociación entre ambas variables.

La investigación será no experimental por que asume que la variable "Estilos de liderazgo" ya existe y actúa en el contexto de la investigación. Las investigaciones no experimentales implican la observación de los hechos tal como se dan en el contexto para después describirlo y analizarlos.

En el siguiente esquema se puede apreciar el diagrama del diseño de investigación asumido:

**Gráficamente se denota:**



**Donde:**

- M : Muestra de estudio
- X: Estilos de liderazgo
- Y : Clima organizacional.

$o_1$  : Evaluación de los estilos de liderazgo

$o_2$  : Evaluación del clima organizacional.

$r$  : La "r" hace mención a la posible relación entre ambas variables.

### 3.4 Población y muestra.

#### Población

La población según Balestrini (1997), se define como “cualquier conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características”. (p. 126). En tal sentido para la presente investigación la población estará conformada por los docentes del Nivel de Educación Secundaria de la Institución Educativa “Unión Latinoamericana” N° 1235 La Molina periodo 2020.

TABLA N° 02

POBLACION I. E. “UNIÓN LATINOAMERICANA” N° 1235

Participantes	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Docentes y directivos	17	21	38
Estudiantes	350	490	840
Padres de Familia	367	255	622
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>734</b>	<b>766</b>	<b>1500</b>

#### Muestra.

La muestra según Balestrini (1997), se define como: “una parte o subconjunto de la población” (p. 130); ésta podrá representar o no en buena forma a la población y su tamaño dependerá del tipo de estudio que se desee realizar y de acuerdo a la profundidad del mismo, donde hay que considerar varios factores entre ellos el tipo de distribución y el nivel de significación estadística, para poder seleccionarla.

La muestra ha sido calculada teniendo en cuenta la fórmula utilizada para poblaciones conocidas y se calcula mediante la siguiente expresión:

$$n = \frac{z^2 pq N}{\epsilon^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

**Z:** Es el valor asociado a un nivel de confianza, ubicado en la tabla Normal Estándar

**Para una probabilidad del 95% de confianza:  $z = 1.96$**

**P:** Probabilidad del presente estudio es ( $p = 0.6$ )

**q:** Probabilidad de fracaso para el presente estudio ( $q = 0.4$ )

**$\epsilon$ :** Es el máximo error permisible en todo trabajo de investigación

( $1\% \leq \epsilon \leq 10\%$ ).  $\epsilon = 0.05$ .

**n:** Tamaño óptimo de la muestra

**N:** Población

Remplazando:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.6 * 0.4 * 1500}{(0.05)^2 (1499) + (1.96^2 * 0.6 * 0.4)}$$

$$n = 1385.1/4.67054$$

$$n = 296.56099$$

$$n = 297$$

**TABLA N° 03**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA**

Participantes	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Docentes y directivos	07	10	17
Estudiantes	80	95	175
Padres de Familia	50	55	105
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>137</b>	<b>160</b>	<b>297</b>

Fuente: Elaboración propia

### **3.5 Método de investigación**

El método de investigación es de enfoque cuantitativo no experimental y no aplicativo, por lo cual se utilizó métodos teóricos deductivos, ya que se analizó la información recogida en forma de datos numéricos a través de los instrumentos se tabularon y se analizaron estadísticamente.

### **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Las técnicas de recolección de datos son aquellas que permiten obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema que está en estudio mediante la utilización de instrumentos que se diseñarán de acuerdo a la técnica a seguir. Según Tamayo (1998) las técnicas e instrumentos de recolección de datos:

(...) son la expresión operativa del diseño de la investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación. Se incluye aquí: (a) Si la investigación será con base en lecturas, encuestas, análisis de documentos u observaciones directas de los hechos; b) Los pasos que darán y, posiblemente; c) Las instrucciones para quién habrá de recoger los datos. (p.182).

Es de gran importancia utilizar los instrumentos correctos para asegurarse de obtener la información relevante a fin de solucionar correctamente el problema mediante el estudio de los datos verdaderamente relevantes.

Para la presente investigación se utilizó el método directo ya que al tratarse de un proyecto factible con diseño de campo resulta imprescindible la presencia de los investigadores en la fuente primaria a fin de garantizar la obtención de todos aquellos datos de importancia para la resolución efectiva del problema.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación fueron de fuentes primarias tales como:

- Técnica del análisis documental para cuya aplicación se usarán como instrumentos fichas textuales y de resumen; recurriendo como fuentes a: libros sobre gestión, publicaciones especializadas, internet, para obtener los datos de los dominios de las variables.

- Observación Directa Técnica a aplicar para conocer in situ el comportamiento de las variables de la presente investigación.
- La técnica de la Encuesta; utilizando como instrumento el Cuestionario recurriendo como informantes a los docentes, directivos, estudiantes y padres de familia de la Institución Educativa “Unión Latinoamericana” N° 1235 La Molina periodo 2020.

#### **Validación de instrumento de medición:**

La validez del cuestionario se determinó por la forma de validez de constructo, es decir se tomaron en cuenta aspectos de las dos variables en estudio: Estilos de liderazgo, Clima organizacional.

#### **Aplicación de la encuesta tipo Likert**

Para las respuestas de cada uno de los ítems aplicados van desde Nunca hasta Siempre, siendo el rango de elección de 1 hasta 5.

**TABLA N° 04**

#### **Escala de valoración**

<b>EXPRESIÓN CUALITATIVA</b>	<b>ESCALA DE VALORES</b>
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

**Fuente:** Elaboración propia

Es por ello que, para poder ubicar los problemas y realizar un análisis se tomó en cuenta las siguientes dimensiones:

- Liderazgo directivo, compuesta por 10 ítems.
- Liderazgo participativo, compuesta por 10 ítems.
- Estructura organizacional, compuesta por 10 ítems.
- Relaciones humanas, compuesta por 10 ítems.

Estas dimensiones permitieron obtener información de los resultados sobre la relación de estilos liderazgo y el clima organizacional en la Institución Educativa “Unión Latinoamericana” N° 1235 del distrito de La Molina y contrastar la hipótesis de la investigación.

### **3.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos.**

La Existen varios tipos de validación, validez de contenido, el cual la forma de determinar la validez es mediante el juicio de expertos; otro tipo de validez y considerada la más importante es la validez de constructo, en el cual se emplearán herramientas estadísticas, siendo la técnica el análisis factorial, en nuestra investigación se empleó el análisis de confiabilidad, y el estadístico que se ha usado es el Alpha de Cronbach. En el análisis de confiabilidad se utilizó para determinar si el instrumento que estamos empleando mide lo que se desea medir, es decir si repetimos este instrumento en varias oportunidades me va a medir lo que deseo medir.

#### **Validez.**

La validación de los instrumentos de la presente investigación se realizó en base al marco teórico de la categoría de “validez de contenido”, utilizando el procedimiento de juicio de expertos calificados que determinaron la adecuación de los ítems de los respectivos instrumentos, obteniendo los siguientes puntajes de aprobación.

**TABLA N° 05**

**Validación de Expertos de la encuesta a los Docentes**

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTOS DE LA VALIDACIÓN			
		Dr. Miguel A. JARA AHUMADA	Mg. José R. PERALES VIDARTE	Mg- Augusto VARGAS CAIRO	Dra. María D. TORRES CARPIO
1. Claridad	Está formulado con lenguaje propio.	85	85	80	85
2. Objetividad	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio.	80	85	85	85
3. Actualidad	Está acorde a las necesidades de información.	80	85	85	85
4. Organización	Existe una organización lógica.	80	85	85	85
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de la cantidad y calidad de ítems en relación al problema.	85	85	80	85
6. Intencionalidad	Está adecuado para valorar la variable en actividad.	85	85	85	85
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos.	85	85	85	85
8. Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores.	80	85	85	85
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario.	85	85	80	85
10. Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación.	85	85	80	85
<b>TOTALES</b>		83	85	83	85
<b>MEDIDA DE VALIDACIÓN</b>		<b>84%</b>			

**Fuente:** Elaboración propia.

### Interpretación:

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos, donde la encuesta sobre Estilos de liderazgo obtuvo un valor de 84% y la encuesta sobre Clima organizacional 84%, podemos deducir que ambos instrumentos tienen buena validez.

**TABLA N° 06**

#### Validación de Expertos de la encuesta a los Estudiantes.

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTOS DE LA VALIDACIÓN			
		Dr. Miguel A. JARA AHUMADA	Mg. José R. PERALES VIDARTE	Mg- Augusto VARGAS CAIRO	Dra. María D. TORRES CARPIO
1. Claridad	Está formulado con lenguaje propio.	85	85	80	85
2. Objetividad	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio.	80	85	85	85
3. Actualidad	Está acorde a las necesidades de información.	80	85	85	85
4. Organización	Existe una organización lógica.	80	85	85	85
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de la cantidad y calidad de ítems en relación al problema.	85	85	80	85
6. Intencionalidad	Está adecuado para valorar la variable en actividad.	85	85	85	85
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos.	85	85	85	85
8. Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores.	80	85	85	85
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario.	85	85	80	85
10. Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación.	85	85	80	85
<b>TOTALES</b>		83	85	83	85
<b>MEDIDA DE VALIDACIÓN</b>		<b>84%</b>			

**Fuente:** Elaboración propia.

### Interpretación:

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos, donde la encuesta sobre Estilos de liderazgo obtuvo un valor de 84% y la encuesta sobre Clima organizacional 84%, podemos deducir que ambos instrumentos tienen buena validez.

**TABLA N° 07**

### Validación de Expertos de la encuesta a los Padres de familia

INDICADORES	CRITERIOS	EXPERTOS DE LA VALIDACIÓN			
		Dr. Miguel A. JARA AHUMADA	Mg. José R. PERALES VIDARTE	Mg- Augusto VARGAS CAIRO	Dra. María D. TORRES CARPIO
1. Claridad	Está formulado con lenguaje propio.	85	85	80	85
2. Objetividad	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio.	80	85	85	85
3. Actualidad	Está acorde a las necesidades de información.	80	85	85	85
4. Organización	Existe una organización lógica.	80	85	85	85
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de la cantidad y calidad de ítems en relación al problema.	85	85	80	85
6. Intencionalidad	Está adecuado para valorar la variable en actividad.	85	85	85	85
7. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos.	85	85	85	85
8. Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores.	80	85	85	85
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario.	85	85	80	85
10. Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación.	85	85	80	85
<b>TOTALES</b>		<b>83</b>	<b>85</b>	<b>83</b>	<b>85</b>
<b>MEDIDA DE VALIDACIÓN</b>		<b>84%</b>			

**Fuente:** Elaboración propia.

### Análisis de confiabilidad.

La confiabilidad de los cuestionarios se realizó mediante el análisis de confiabilidad, se validó los cuestionarios en forma independiente a través del coeficiente de consistencia interna alpha de Cronbach.

La fórmula de Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$\sum S_i^2$ : Sumatoria de varianza de los ítems

K: número de ítems

$S_T^2$ : Varianza de la suma de los ítems

**TABLA N° 08**  
Instrumentos de los Docentes  
Estilo de liderazgo  
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0.821	21

**Clima organizacional**  
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0.843	21

**TABLA N° 09**  
**Instrumentos de los Estudiantes.**  
**Estilo de liderazgo**  
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0.848	21

**Clima organizacional**  
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0.845	21

**TABLA N° 10**  
**Instrumentos de los Padres de Familia**  
**Estilo de liderazgo**  
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0.836	21

**Clima organizacional**  
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0.556	21

### **3.8 Métodos de análisis de datos.**

El análisis de la información se realizó con el software estadístico SPSS versión 15 en español, el cual se tabularon y validaron previamente el instrumento con el Alpha de Cronbach, utilizando el tamaño muestral, luego se elaboraron las tablas y gráficos correspondientes en la presente investigación, dando respuesta a los objetivos planteados.

En el tratamiento estadístico se usó la estadística Chi cuadrada permitiendo determinar la asociación entre dos variables estilos liderazgo y clima organizacional, se construirá variables adicionales en la cual se han establecido de la siguiente manera: (Nivel bajo, nivel medio, nivel alto), para poder determinar los objetivos de la investigación.

Asimismo se utilizó la correlación de Pearson, con el fin de verificar la relación de variables y verificar si podemos construir un modelo de regresión lineal simple.

Se realizó la introducción de los datos de cada instrumento en la “matriz base”, se procesó y analizó la información de manera automática utilizando, además del software señalado anteriormente, una computadora de última generación.

Se realizó la introducción de los datos de cada instrumento en la “matriz base”, se procesó y analizó la información de manera automática utilizando, además del software señalado anteriormente, una computadora de última generación.

# Capítulo IV

## RESULTADOS

---

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Descripción de los resultados.

#### Análisis descriptivo

#### Resultados descriptivos según las dimensiones de estilos de liderazgo – docentes

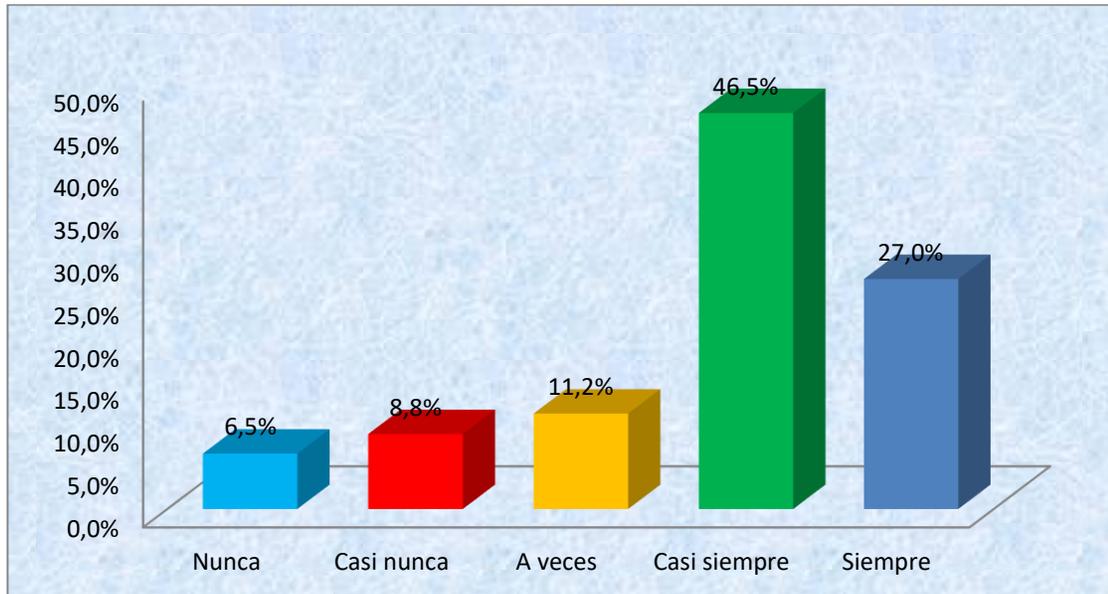
Tabla 11. Distribución de frecuencia de la encuesta a docentes sobre el estilo directivo de la I.E. Unión Latinoamericana N° 1235

#### Estilo Directivo

EXPRESIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	11	6.5%
Casi nunca	15	8.8%
A veces	19	11.2%
Casi siempre	79	46.5%
Siempre	46	27.0%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 1: Gráfico estadístico en estilo directivo



**Fuente:** Elaboración propia

Fig. 01. Representación gráfica en barras de la encuesta a docentes sobre el estilo directivo de la I.E. Unión Latinoamericana N° 1235.

### **Interpretación.**

En la presente tabla se puede observar de la muestra de docentes seleccionados estadísticamente, con un tamaño muestral de 17 docentes de educación secundaria de la Institución Educativa seleccionada, el 46.5% de los docentes afirma que casi siempre hay relación con el estilo de liderazgo directivo en la institución educativa, el 27.0% que siempre hay relación con el estilo de liderazgo directivo, el 11.2% a veces hay relación con el estilo de liderazgo directivo, el 8.8% casi nunca hay relación y sólo un 6.5% nunca hay relación frente al estilo de liderazgo directivo.

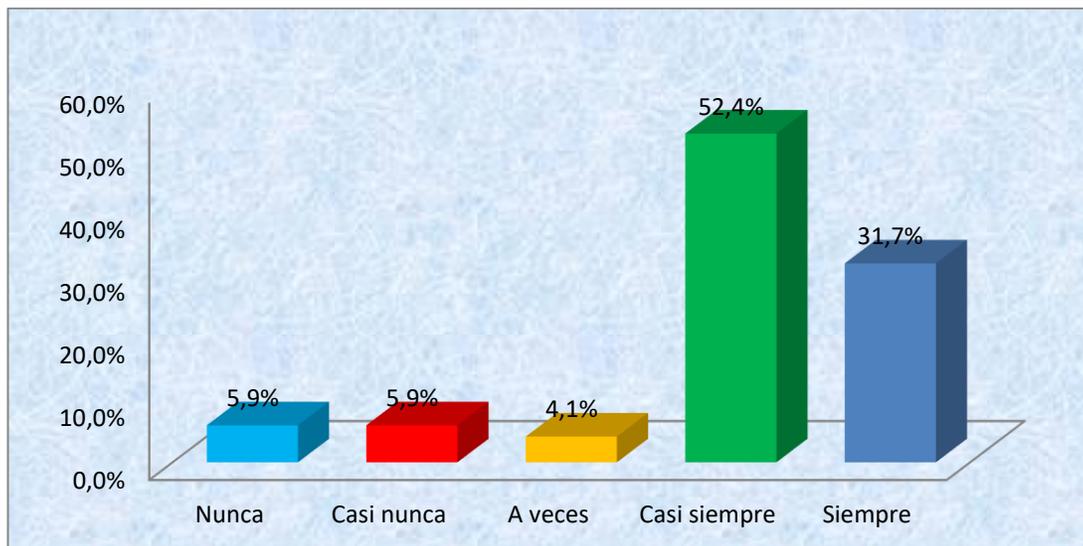
Tabla 12. Distribución de frecuencia de la encuesta a docentes sobre el estilo participativo de la I.E. Unión Latinoamericana N° 1235

### Estilo Participativo

EXPRESIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	10	5.9%
Casi nunca	10	5.9%
A veces	7	4.1%
Casi siempre	89	52.4%
Siempre	54	31.7%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Gráfico estadístico en estilo participativo



Fuente: Elaboración propia

Fig. 02. Representación gráfica en barras de la encuesta a docentes sobre el estilo participativo de la I.E. Unión Latinoamericana N° 1235.

### Interpretación.

En la presente tabla se puede observar de la muestra de docentes seleccionados estadísticamente, con un tamaño muestral de 17 docentes de educación secundaria de la Institución Educativa seleccionada, el 52.4% de los docentes afirma que casi siempre hay relación con el estilo de liderazgo participativo en la institución educativa, el 31.7% que siempre hay relación con el estilo de liderazgo participativo, el 5.9% casi nunca hay relación con el estilo de liderazgo participativo, el 5.9% nunca hay relación y sólo un 4.1% a veces hay relación frente al estilo de liderazgo participativo.

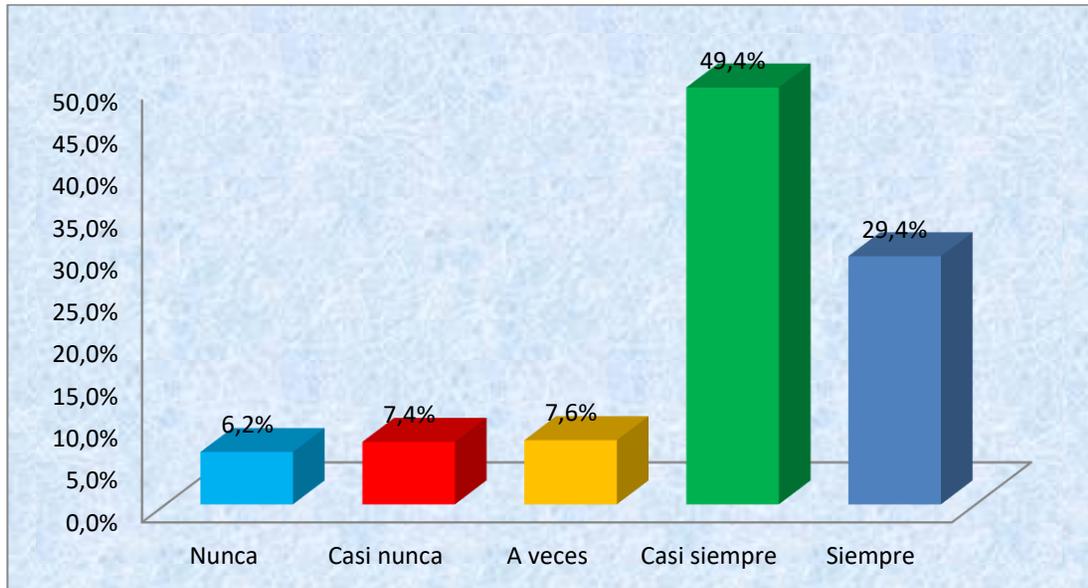
Tabla 13. Distribución de frecuencia de la encuesta a docentes sobre los estilos de liderazgo de la I.E. Unión Latinoamericana N° 1235

#### Estilos de liderazgo

EXPRESIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	21	6.2%
Casi nunca	25	7.4%
A veces	26	7.6%
Casi siempre	168	49.4%
Siempre	100	29.4%
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 3:** Gráfico estadístico en estilo de liderazgo



**Fuente:** Elaboración propia

Fig. 03. Representación gráfica en barras de la encuesta a docentes sobre los estilos de liderazgo de la I.E. Unión Latinoamericana N° 1235.

### **Interpretación.**

En la presente tabla se puede observar de la muestra de docentes seleccionados estadísticamente, con un tamaño muestral de 17 docentes de educación secundaria de la Institución Educativa seleccionada, el 49.4% de los docentes afirma que casi siempre hay relación con el estilo de liderazgo en la institución educativa, el 29.4% que siempre hay relación con el estilo de liderazgo, el 7.6% a veces hay relación con el estilo de liderazgo, el 7.4% casi nunca hay relación y sólo un 6.2% nunca hay relación frente al estilo de liderazgo que se dan al interior de la Institución Educativa.

## Resultados Descriptivos Según las dimensiones de Clima Organizacional – Docentes

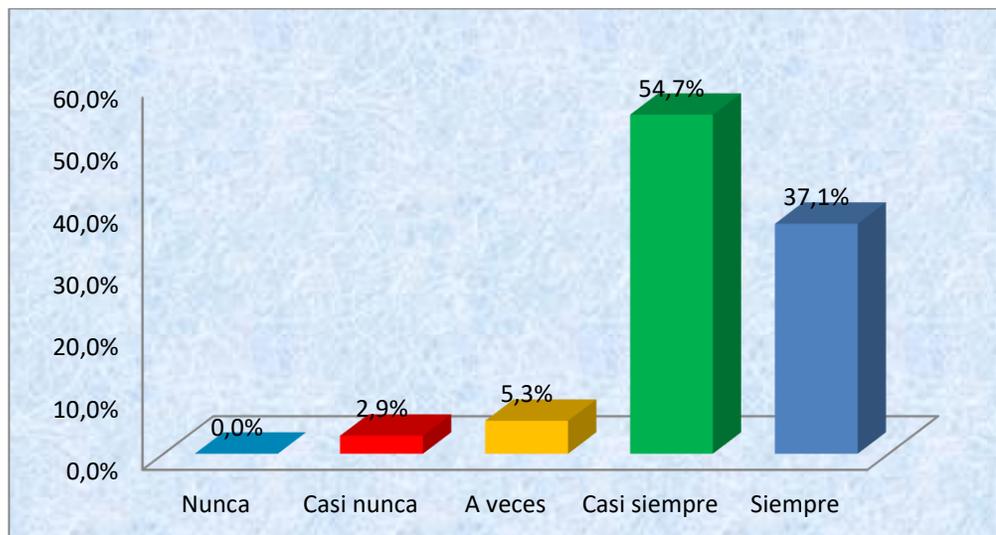
Tabla 14. Distribución de frecuencia de la encuesta a docentes sobre la estructura organizacional de la I.E. Unión Latinoamericana N° 1235

### Estructura organizacional

EXPRESIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0.0%
Casi nunca	5	2.9%
A veces	9	5.3%
Casi siempre	93	54.7%
Siempre	63	37.1%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Gráfico estadístico en estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Fig. 04. Representación gráfica en barras de la encuesta a docentes sobre La estructura organizacional de la I.E. Unión Latinoamericana N° 1235

### Interpretación.

En la presente tabla se puede observar de la muestra de docentes seleccionados estadísticamente, con un tamaño muestral de 17 docentes de educación secundaria de la Institución Educativa seleccionada, el 54.7% de los docentes afirma que casi siempre hay relación con la estructura organizacional que se desarrolla al interior de la Institución Educativa, 37.1% que siempre hay relación con la estructura organizacional de la Institución Educativa, el 5.3% a veces hay relación con la estructura organizacional de la Institución Educativa, el 2.9% afirma que casi nunca hay relación con la estructura organizacional que se desarrolla en la Institución Educativa.

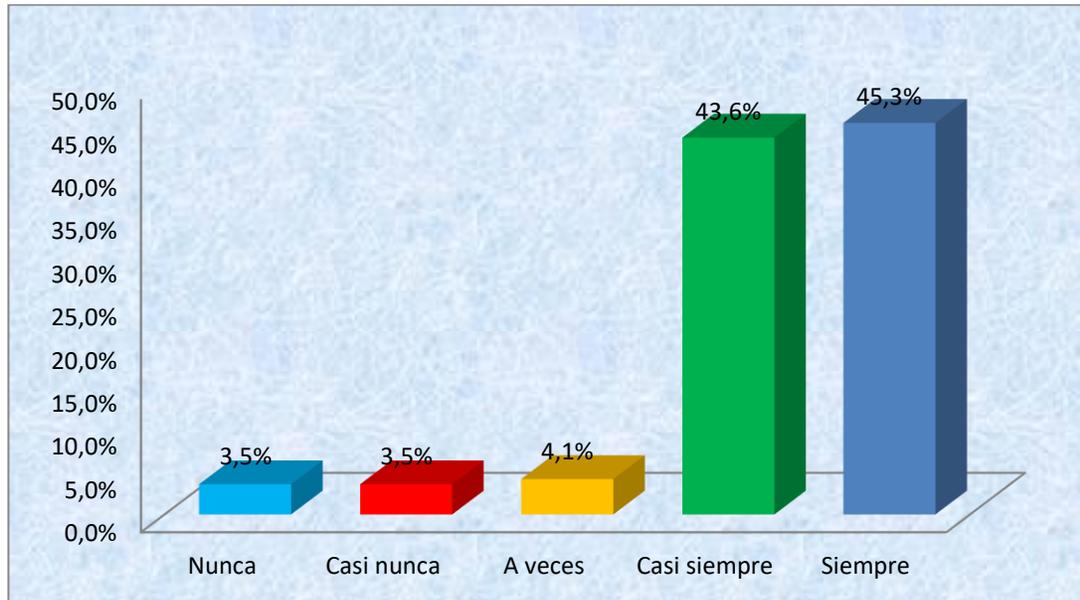
Tabla 15. Distribución de frecuencia de la encuesta a docentes sobre las relaciones humanas de la I.E. Unión Latinoamericana N° 1235

#### Relaciones humanas

EXPRESIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	6	3.5%
Casi nunca	6	3.5%
A veces	7	4.1%
Casi siempre	74	43.6%
Siempre	77	45.3%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 5:** Gráfico estadístico en Relaciones humanas



**Fuente:** Elaboración propia

Fig. 05. Representación gráfica en barras de la encuesta a docentes sobre las relaciones humanas de la I.E. Unión Latinoamericana N° 1235

### **Interpretación.**

En la presente tabla se puede observar de la muestra de docentes seleccionados estadísticamente, con un tamaño muestral de 17 docentes de educación secundaria de la Institución Educativa seleccionada, el 45.3% de los docentes afirma que siempre las relaciones humanas que se da al interior de la Institución Educativa, son factores que motivan el trabajo en equipo y participación permanente, el 43.6% que casi siempre está de acuerdo frente al tipo de relaciones humanas que se desarrollan en el ambiente educativo, el 4.1% A veces, el 3.5% que casi nunca y el 3.5% afirma que nunca.

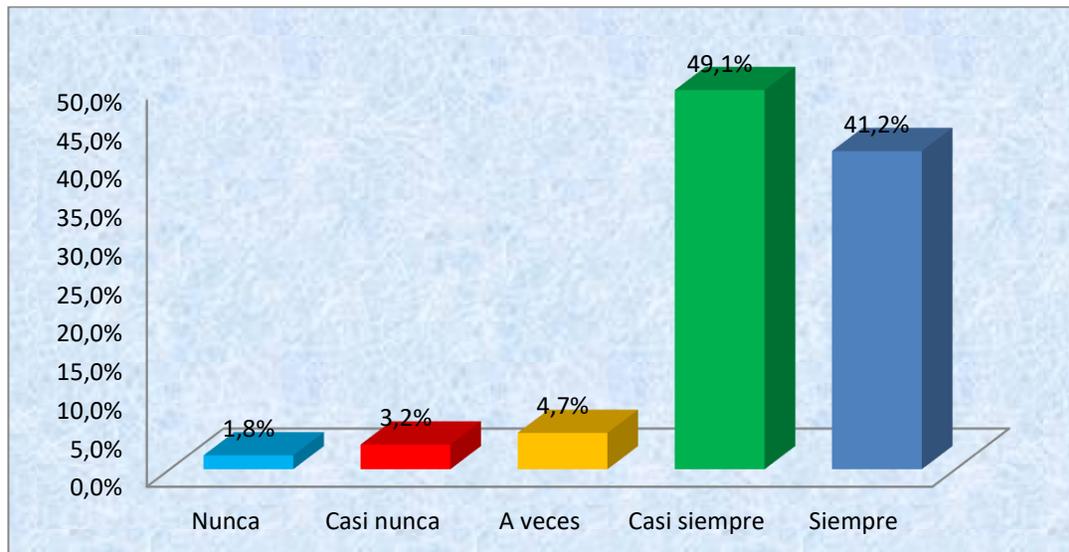
Tabla 16. Distribución de frecuencia de la encuesta a docentes sobre el clima organizacional de la I.E. Unión Latinoamericana N° 1235

**Clima organizacional**

EXPRESIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	6	1.8%
Casi nunca	11	3.2%
A veces	16	4.7%
Casi siempre	167	49.1%
Siempre	140	41.2%
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 6:** Gráfico estadístico en Clima organizacional



**Fuente:** Elaboración propia

Fig. o6. Representación gráfica en barras de la encuesta a docentes sobre el clima organizacional de la I.E. Unión Latinoamericana N° 1235

### **Interpretación.**

En la presente tabla se puede observar de la muestra de docentes seleccionados estadísticamente, con un tamaño muestral de 17 docentes de educación secundaria de la Institución Educativa seleccionada, el 49.1% de los docentes afirma que casi siempre el clima organizacional de Institución Educativa, son factores que diseñan una estructura organizacional y las relaciones humanas en la Institución Educativa, el 41.2% manifiesta que siempre, frente al clima organizacional de la Institución Educativa, el 4.7% afirma que a veces, el 3.2% que casi nunca y el 1.8% dice que nunca.

### **Contrastación de la hipótesis.**

#### **Prueba de hipótesis:**

Para probar las hipótesis de estudio debemos conocer las características de de la población de estudio, a partir de allí se determina la prueba estadística que debe utilizarse para la prueba.

#### **1. Supuestos para prueba de hipótesis.**

Para la prueba de normalidad, planteamos las hipótesis de trabajo:

H<sub>0</sub>: No hay diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos.

H<sub>1</sub>: Hay diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos.

#### **Regla de decisión:**

Sig. > 0.05; No se rechaza la hipótesis nula.

Sig. < 0.05; Se rechaza la hipótesis nula.

## 2. Aplicación de prueba de hipótesis

La aplicación de este diseño estadístico implica la consideración de los siguientes pasos:

### a. Formulación de las Hipótesis estadística:

**H<sub>i</sub>:** Existe relación significativa entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina periodo 2020.

**H<sub>o</sub>:** No existe relación significativa entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina periodo 2020.

### b. Determinación del margen de error:

Para  $\alpha < 0,05$  (nivel de significación)

### c. Aplicación de la fórmula: r de Pearson

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} * \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

### Regla de decisión:

Si el valor r (Correlación de Pearson) es significativo para valores menores a 0.05, se asume que la hipótesis de investigación es cierta, de lo contrario se da por cierta a la hipótesis nula H<sub>o</sub>.

### Contrastación de la hipótesis general opinión de los docentes.

- a. Existe relación significativa entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" Nº 1235 La Molina periodo 2020.

#### Planteamos las hipótesis de trabajo:

Ho. No existe relación significativa entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" Nº 1235 La Molina periodo 2020.

Hi. Existe relación significativa entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" Nº 1235 La Molina periodo 2020.

Para un nivel de significancia de  $\alpha < 0,05$

Aplicación de la fórmula Pearson con procesador SPSS v 15.0

**Tabla Nº 17**  
**El estilo de liderazgo y el clima organizacional**

ESTILO DE LIDERAZGO	CLIMA ORGANIZACIONAL			TOTAL
	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO	
Nivel bajo	1 5.9%	1 5.9%	0 0%	2 11.8%
Nivel medio	3	9	1	13

	17.6%	52.9%	5.9%	76.5%
Nivel alto	0 0%	1 5.9%	2 5.9%	2 11.8%
<b>Total</b>	<b>4</b> <b>23.5%</b>	<b>11</b> <b>64.7%</b>	<b>2</b> <b>11.8%</b>	<b>17</b> <b>100.0%</b>

Nota: No se puede aplicar el Chi Cuadrado, por la cantidad de datos (17 docentes).

Variables de estudio	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Estilos de liderazgo	0.476	.053
Clima organizacional		

En la presente tabla de correlación de Pearson, según opinión de los docentes, existe una correlación estadísticamente significativa de **0,476** "correlación positiva débil" de acuerdo a Hernández (2003, p. 537), por tanto, los estilos de liderazgo no se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa N° 1235 "Unión Latinoamericana", La Molina, quiere decir que si deseamos relacionar los estilos de liderazgo y el clima organizacional, con la información obtenida no podemos construir un modelo de regresión lineal simple.

#### Contrastación de hipótesis derivadas opinión de los docentes.

- a. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la estructura del clima organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina periodo 2020.

**Planteamos las hipótesis de trabajo:**

Ho. No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la estructura del clima organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina periodo 2020.

Hi. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la estructura del clima organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina periodo 2020.

Para un nivel de significancia de  $\alpha < 0,05$

Aplicación de la fórmula Pearson con procesador SPSS v 15.0

**Tabla N° 18**  
**Los Estilos de Liderazgo y la estructura organizacional**

ESTILO DE LIDERAZGO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			TOTAL
	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO	
Nivel bajo	1 5.9%	1 5.9%	0 0%	2 11.8%
Nivel medio	2 11.8%	10 58.8%	1 5.9%	13 76.5%
Nivel alto	0 0%	2 11.8%	2 5.9%	2 11.8%
<b>Total</b>	<b>3</b> <b>17.6%</b>	<b>13</b> <b>76.5%</b>	<b>1</b> <b>5.9%</b>	<b>17</b> <b>100.0%</b>

Nota: No se puede aplicar el Chi Cuadrado, por la cantidad de datos (17 docentes).

Variables de estudio	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Estilos de liderazgo	0.395	0.116
Relaciones humanas		

En la presente tabla de correlación de Pearson, según opinión de los docentes, existe una correlación estadísticamente significativa de **0,395** "correlación positiva débil" de acuerdo a Hernández (2003, p. 537), por tanto, los estilos de liderazgo no se relaciona con la estructura organizacional en la Institución Educativa N° 1235 "Unión Latinoamericana", La Molina, quiere decir que si deseamos relacionar los estilos de liderazgo y el estructura organizacional, con la información obtenida no podemos construir un modelo de regresión lineal simple.

- b. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y las relaciones humanas desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina periodo 2020.

**Planteamos las hipótesis de trabajo:**

Ho. No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y las relaciones humanas desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina periodo 2020.

Hi. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y las relaciones humanas desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación

Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina periodo 2020.

Para un nivel de significancia de  $\alpha < 0,05$

Aplicación de la fórmula Pearson con procesador SPSS v 15.0

**Tabla N° 19**  
**Los estilos de liderazgo y las relaciones humanas**

GESTIÓN PEDAGÓGICA	PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL			TOTAL
	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO	
Nivel bajo	1 5.9%	1 5.9%	0 0%	2 11.8%
Nivel medio	3 17.6%	10 58.8%	0 0%	13 76.5%
Nivel alto	0 0%	1 5.9%	1 5.9%	2 11.8%
<b>Total</b>	<b>4</b> <b>23.5%</b>	<b>12</b> <b>70.6%</b>	<b>1</b> <b>5.9%</b>	<b>17</b> <b>100.0%</b>

Nota: No se puede aplicar el Chi Cuadrado, por la cantidad de datos (17 docentes).

Variables de estudio	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Estilos de liderazgo	0.468	0.058
Relaciones humanas		

En la presente tabla de correlación de Pearson, según opinión de los docentes, existe una correlación estadísticamente significativa de **0,468** "correlación positiva débil" de acuerdo a Hernández (2003, p. 537), por tanto, los estilos de liderazgo no se relaciona con las relaciones humanas en la Institución Educativa N° 1235 "Unión Latinoamericana", La Molina, quiere decir que si deseamos relacionar los estilos de liderazgo y las relaciones humanas, con la información obtenida no podemos construir un modelo de regresión lineal simple.

#### 4.2 Discusión

Dentro del análisis relacional según opinión del docente, se halló que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,476 "correlación positiva débil" por tanto, los estilos de liderazgo no se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, La Molina.

Asimismo se encontró, según opinión del docente, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,395 "correlación positiva débil", por tanto, los estilos de liderazgo no se relaciona con la estructura organizacional. Según opinión del docente, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,468 "correlación positiva débil", por tanto, los estilos de liderazgo no se relaciona con las relaciones humanas en la Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, La Molina.

Con relación a los resultados obtenidos, según opinión de los alumnos, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,670 "correlación positiva media", por tanto, los estilos de liderazgo se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, La Molina, quiere decir que si deseamos relacionar los estilos de liderazgo y el clima organizacional, con la información obtenida podemos construir un modelo de regresión lineal simple.

Asimismo se encontró, según opinión de los alumnos, una correlación estadísticamente significativa de 0,660 "correlación positiva media", por tanto, los estilos de liderazgo se relaciona con la estructura organizacional. También se determinó una correlación estadísticamente significativa de 0,571 "correlación positiva media", por tanto, los estilos de liderazgo se relaciona con las relaciones humanas en la Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, La Molina.

Flores T., Carlos (2003), efectuó la investigación titulada: "Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 Ate-Vitarte". Universidad Enrique Guzmán y Valle, concluyeron al final de la investigación permitieron afirmar que no hay relación entre el estilo de liderazgo énfasis en la producción y el desempeño docente en el aula según la percepción y evaluación de los estudiantes; así mismo, tampoco se encontró relación entre el estilo de liderazgo Iniciación de estructuras y el desempeño docente en el aula. Sin embargo en la investigación se demostró que si hay relación entre el estilo de liderazgo Tolerancia a la libertad y el desempeño docente en el aula, así como entre el estilo de liderazgo Consideración y el desempeño docente en el aula.

Frente a los resultados encontrados con relación a los instrumentos aplicados a los Padres de Familia, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,544 "correlación positiva media", por tanto, los estilos de liderazgo se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, La Molina.

Asimismo se demostró que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,584 "correlación positiva media", por lo que los estilos de liderazgo se relaciona con la estructura organizacional. También se determinó de los instrumentos utilizados una correlación estadísticamente significativa de 0,514 "correlación positiva media", por lo que los estilos de liderazgo se relaciona con las relaciones humanas en la Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, La Molina, quiere decir que si deseamos relacionar el Proyecto

Curricular Institucional y la gestión pedagógica, con la información obtenida podemos construir un modelo de regresión lineal simple.

Campos Dávila, Carlos (2009). Llevó a cabo un trabajo de Investigación para optar el grado de Magíster Titulada "La Influencia de Liderazgo en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de la Región Callao" Universidad Mayor de San Marcos, concluye que existe buena correlación positiva entre ambas variables en estudio, esto nos indica que los estilos de liderazgo de los directores han influido positivamente en el óptimo nivel de su clima organizacional dentro de estas instituciones.

Asimismo, se comprobó que el liderazgo transformacional influye en el clima organizacional de las instituciones educativas de la región callao, se ha encontrado que están significativamente relacionadas de manera positiva.

Por último se confirma estadísticamente que el liderazgo directivo tiene una influencia significativa; ya que su actuación incide en todos los procesos de la institución educativa; concluyendo que la escuela que cuenta con un director ejecutivo está encaminada a lograr la eficacia de un buen clima organizacional.

## CONCLUSIONES

De los resultados presentados en los cuadros y gráficos podemos hacer las siguientes precisiones:

**Primero:** Se demostró, según opinión de los docentes que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,476 "correlación positiva débil" por tanto, los estilos de liderazgo no se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, La Molina.

**Segundo:** Se determinó, según percepción de los docentes una correlación estadísticamente significativa de 0,395 "correlación positiva débil", por tanto, los estilos de liderazgo no se relaciona con la estructura organizacional. Asimismo, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,468 "correlación positiva débil", por tanto, los estilos de liderazgo no se relaciona con las relaciones humanas en la Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, La Molina.

**Tercero:** Se determinó, según opinión de los alumnos, una correlación estadísticamente significativa de 0,670 "correlación positiva media", por tanto, los estilos de liderazgo se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, La Molina.

**Cuarto:** Se determino, según opinión de los alumnos, una correlación estadísticamente significativa de 0,660 "correlación positiva media", por tanto, los estilos de liderazgo se relaciona con la estructura organizacional. También se determinó una correlación estadísticamente significativa de 0,571 "correlación positiva media", por tanto, los estilos de liderazgo se relaciona con las relaciones humanas en la Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, La Molina.

**Quinto:** Se demostró de los instrumentos aplicados a los Padres de Familia, una correlación estadísticamente significativa de 0,544 "correlación positiva media", quiere decir

que los estilos de liderazgo se relaciona con el clima organizacional en la Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, La Molina.

**Sexto:** Se demostró una correlación estadísticamente significativa de 0,584 "correlación positiva media", quiere decir que los estilos de liderazgo se relaciona con la estructura organizacional. Asimismo se determinó de los instrumentos utilizados una correlación estadísticamente significativa de 0,514 "correlación positiva media", por lo que los estilos de liderazgo se relaciona con las relaciones humanas en la Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235, La Molina.

## SUGERENCIAS

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, las conclusiones de ellas derivadas y el contexto de la investigación realizó las siguientes sugerencias:

**Primero:** Desde la perspectiva educativa, los gerentes tienen un gran reto. La motivación en este sentido siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, y es fácil entender el por qué. Los gerentes deben lograr que los objetivos organizacionales se logren con la cooperación de otras personas, y si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.

**Segundo:** En relación a los estilos de liderazgo se propone capacitar a los directivos a liderazgos más trascendentales que lleven a las Instituciones Educativas hacia la calidad educativa.

**Tercero:** El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

**Cuarto:** Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento.

**Quinto:** El objetivo de los estilos de liderazgo es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización.

**Sexto:** Para que exista un buen clima en la organización/equipo es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, lo que necesita una gran flexibilidad en la adopción del estilo de liderazgo adecuado para cada situación y por el desarrollo de una cultura de equipo propia, que una a todos sus miembros alrededor de los mismos objetivos.

## Referencias bibliográficas

- Arbaiza, F. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Ary, D. y Otros. (1994). *Introducción a la Investigación Pedagógica*. 3ª Edición. Mc Graw Hill.
- Ascanio E. (1995). *El Liderazgo del Supervisor y la Motivación hacia el Mejoramiento Profesional en los Docentes que Laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica*. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster. Universidad "Rafael Urdaneta". INSTIA. Caracas.
- Arévalo, J. (1997). *Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo
- Balam, J. y Velásquez R. (2003). *Clima Organizacional*.
- Balestrini, M. (1997). *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. Caracas – Venezuela. BL Consultores asociados.
- Bavaresco, A. (1994). *Proceso Metodológico de la Investigación*. Talleres de Litografía MELVIN S.R.L.
- Bernales, B. (1999). *La Constitución de 1993*. Lima: Ediciones Constitución y Sociedad.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. In: A., MEDINA R. (Coord.) El liderazgo en educación. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid, UNED.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Bustos, P. et. Al (2002). *Clima Organizacional (En Red)* Disponible en: consultado: 28-02-2012.
- Borja A. y Gaibor J. (2007) *El liderazgo educativo en la Gestión Institucional de la Escuela Manuel de Echeandía, de la Ciudad de Guaranda, provincia Bolívar* para el periodo 2006-2007. Universidad Estatal de Bolívar. Tesis para optar grado de magíster con mención en Gerencia Educativa, Guaranda – Ecuador.

- Boy, A. (2008) "*Gestión Institucional y la Calidad Educativa en la Institución Educativa Privada San Agustín Del Distrito De San Juan de Lurigancho*" llevo a cabo un trabajo de Investigación para optar el grado de Magíster titulada Universidad San Martín de Porras.
- Campos, C. (2009). *La Influencia de Liderazgo en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de la Región Callao* Llevó a cabo un trabajo de Investigación para optar el grado de Magíster, sobre: Universidad Mayor de San Marcos.
- Diez L., J. M. (1994). *Liderazgo Situacional: Una Alternativa en Gerencia Educativa para Mejorar las Relaciones Humanas en las Instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta*. Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Magíster. Universidad de Carabobo.
- Dávalos, V. (1998). *Estilos de dirección de los grupos*. El Maestro Opina, N° 18 a 22
- Dessier, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hal Intermamericana.
- Diccionario de Ciencias de la Conducta (1984). *Challenge. Reading, Mass.*: Addison-Wesley. México D.F.: Editorial Trillas.
- Dilts, R. (1999). *El Poder de la Palabra*; Barcelona: Urano
- Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular (2009). Ministerio de Educación. Lima – Perú.
- Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Editorial Norma. Colombia.
- Flores, C. (2003) efectuó la investigación titulada: "*Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 Ate-Vitarte*". Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- García, G., L. (1997). *Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica*. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. INSTIA. Maracaibo.
- Gardner, (1991). *El Liderazgo*. Bogotá: Grupo Ed. Latinoamericano.
- Gerstner, L; R. Semerad, D. Doyle y W. Johnston (1996) *Reinventando la educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas*. traducción Jorge Piatigorsky. Barcelona, España: Paidós

- Goncalves, A. (2002). *"Fundamentos del clima organizacional"*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Graffe, G. (2002) *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Universidad Central de Venezuela.
- Hampton, D. (1983). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1990) *El factor del liderazgo*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Lapp A. (1997) *Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio comparativo en tres grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estadales y Municipales)*. Estado Carabobo. Tesis para optar Grado de Maestría. Universidad de Carabobo.
- Luque, R. (2008) *Liderazgo estratégico y la gestión eficaz del equipo directivo y su relación con el desempeño docente en el colegio Nacional "Dora Mayer" 2008*. Universidad Nacional de educación – Lima.
- Maquiavelo, N. (2001) *El príncipe*. México DF: Editorial EDESA.
- Méndez, B. (2009). *Teoría del Liderazgo Participativo*. Disponible en: Ministerio de Educación (2003). Ley General de Educación N° 28044. Lima – Perú.
- Ministerio de Educación (2004). *Planeamiento Integral: Instrumentos de gestión*. Lima.
- Ministério de Salud. *Plan de Estudio Del Clima Organizacional 2008-2020*. RM. N° 623-2008/MINSA
- Quijano, A. (2003). *Liderazgo*. [Documento en Línea]. Disponible en: Aquijanop17.@yahoo.com. www. Aquino.com [consulta: 2020, octubre 30].
- Ralph, M. (1999). *Teorías de Liderazgo*. Madrid. Cuarta Edición: Editorial Edansa
- Real Academia Española (1986). *Diccionario de la Lengua Española*. Editorial Espasa-Calpe, Madrid.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfa omega. México. D.F.

- Rossi, V. (2008). *Gestión de la calidad en un centro educativo*. Una propuesta para brindar una educación de calidad en el Servicio Básico Regular Nivel Primaria. Editorial Ángeles S.A.C. Lima – Perú.
- Senlle, A. (2000). *Liderazgo de la nueva calidad*. Barcelona: Editorial GESTION 2000.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Editorial EUB. Barcelona.
- Sorados, Mabel. (2010) *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Unidad de Postgrado. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.
- Sordo, S. (2010). *¿Qué es Liderazgo participativo?*. Disponible en: <http://www.cantuss.info/a/negocio/2010/09/Que-es-Liderazgo-participativo.html> consultado: 18-12-2020.
- Tamayo y Tamayo, M. (1998) *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial Limusa.
- UNESCO (2000). Educación para todos: Cumplir nuestros compromisos comunes, texto aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación, Dakar, Senegal, 26-28 de abril de 2000.
- Velásquez, M. (1995). *Liderazgo de calidad total*. México, Ed. Sistemas de Información Contable y Administrativas.

## ANEXOS

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema	Planteamiento del Problema	Objetivos	Hipótesis	
<p>Los estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional desde la percepción de los docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina</p>	<p><b>Problema General</b> ¿Existe relación entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina ?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b> a. ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la estructura del clima organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina ? b. ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y las relaciones humanas desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina ?</p>	<p><b>Objetivo general.</b> Demostrar qué relación existe entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina .</p> <p><b>Objetivos específicos.</b> a. Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la estructura del clima organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina . b. Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y las relaciones humanas desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina .</p>	<p><b>Hipótesis general.</b> Existe relación significativa entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina .</p> <p><b>Hipótesis específicos.</b> H1. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la estructura del clima organizacional desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina . H2. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y las relaciones humanas desde la percepción de los Docentes Nivel de Educación Secundaria Institución Educativa "Unión Latinoamericana" N° 1235 La Molina .</p>	<p>A. V</p> <p>X. E. lider</p> <p>B. V</p> <p>Y. C orga</p>



**ANEXO N° 01**  
**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**ENCUESTA A DOCENTES.**

**CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, INSTITUCION EDUCATIVA "UNIÓN LATINOAMERICANA" N° 1235 LA MOLINA PERIODO 2020**

**I. DATOS INFORMATIVOS:**

- 1.1. INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°: .....
- 1.2. LUGAR: .....
- 1.3. FECHA:.....
- 1.4. NIVEL:.....

**II. CARACTERIZACIÓN DE LAS UNIDADES MUESTRALES.**

2.1. INSTRUCCIONES GENERALES:

ESTE CUESTIONARIO ESTÁ DIRIGIDO A RECOGER INFORMACIÓN DE ALGUNOS DATOS SOBRE TU SITUACIÓN PERSONAL Y CONOCIMIENTO SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL QUE SE DA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DONDE LABORAS.

1. SEXO:

- (1) FEMENINO (.....)      (2) MASCULINO (.....)

2. SITUACIÓN LABORAL:

- (1)NOMBRADO (A): (.....)      (2) CONTRATADO (A): (.....)

3. FORMACIÓN PROFESIONAL:

- CON TÍTULO PEDAGÓGICO      (.....)
- SIN TÍTULO PEDAGÓGICO      (.....)
- CON OTRO TÍTULO PROFESIONAL      (.....)
- BACHILLER      (.....)
- LICENCIADO      (.....)
- MAGISTER      (.....)
- DOCTOR      (.....)

4. TIEMPO DE SERVICIOS:

- DE 0 A 5 AÑOS      (.....)
- DE 6 A 10 AÑOS      (.....)
- DE 11 A 20 AÑOS      (.....)

DE 21 A 25 AÑOS (.....)  
 DE 26 A 30 AÑO (.....)  
 DE 30 A MAS (.....)

### TEST DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

INDICACIONES: ESTIMADO COLEGA SE LE RUEGA LEER ATENTAMENTE CADA PREGUNTA Y MARCAR CON X LA ALTERNATIVA QUE CREA CONVENIENTE, PIDIENDOLE VERACIDAD EN SU RESPUESTA.

Nº	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	A veces	Casi nunca	Nunca
1	¿Planifica estratégicamente para el buen accionar pedagógico de la institución educativa?					
2	¿Establece metas y guías específicas de acción pedagógica?					
3	¿Organiza usted la mejora del servicio educativo?					
4	¿Organiza y participa usted en el planeamiento Educativo?					
5	¿Mide el desempeño académico de los estudiantes de la Institución Educativa?					
6	¿Mide los resultados de sus actividades pedagógicas en su Institución Educativa?					
7	¿Supervisa la calidad de los servicios educativos en función de la satisfacción de los educandos?					
8	¿Evalúa su propio desempeño laboral?					
9	¿Se capacita para la mejora en el cumplimiento de sus funciones?					
10	¿Se capacita en el manejo de las nuevas tecnologías para una efectiva acción pedagógica?					
11	¿Promueve el Trabajo en Equipo?					
12	¿Recibe recompensa por los méritos de los equipos de trabajo que conforma?					
13	¿Participa en los equipos de trabajo motivado para el logro de sus tareas?					
14	¿Asegura su participación en las funciones administrativas?.					
15	¿Construye un grupo solidario y de confianza?					
16	¿Fomenta la responsabilidad laboral de todos los miembros de la comunidad educativa?					

17	¿Estimula un clima de respeto para el trabajo agradable entre los miembros de la comunidad educativa?					
18	¿Es incentivado en la toma de decisiones?					
19	¿Le brindan confianza delegándole funciones?					
20	¿Confía en el desarrollo de sus actividades educativas?					

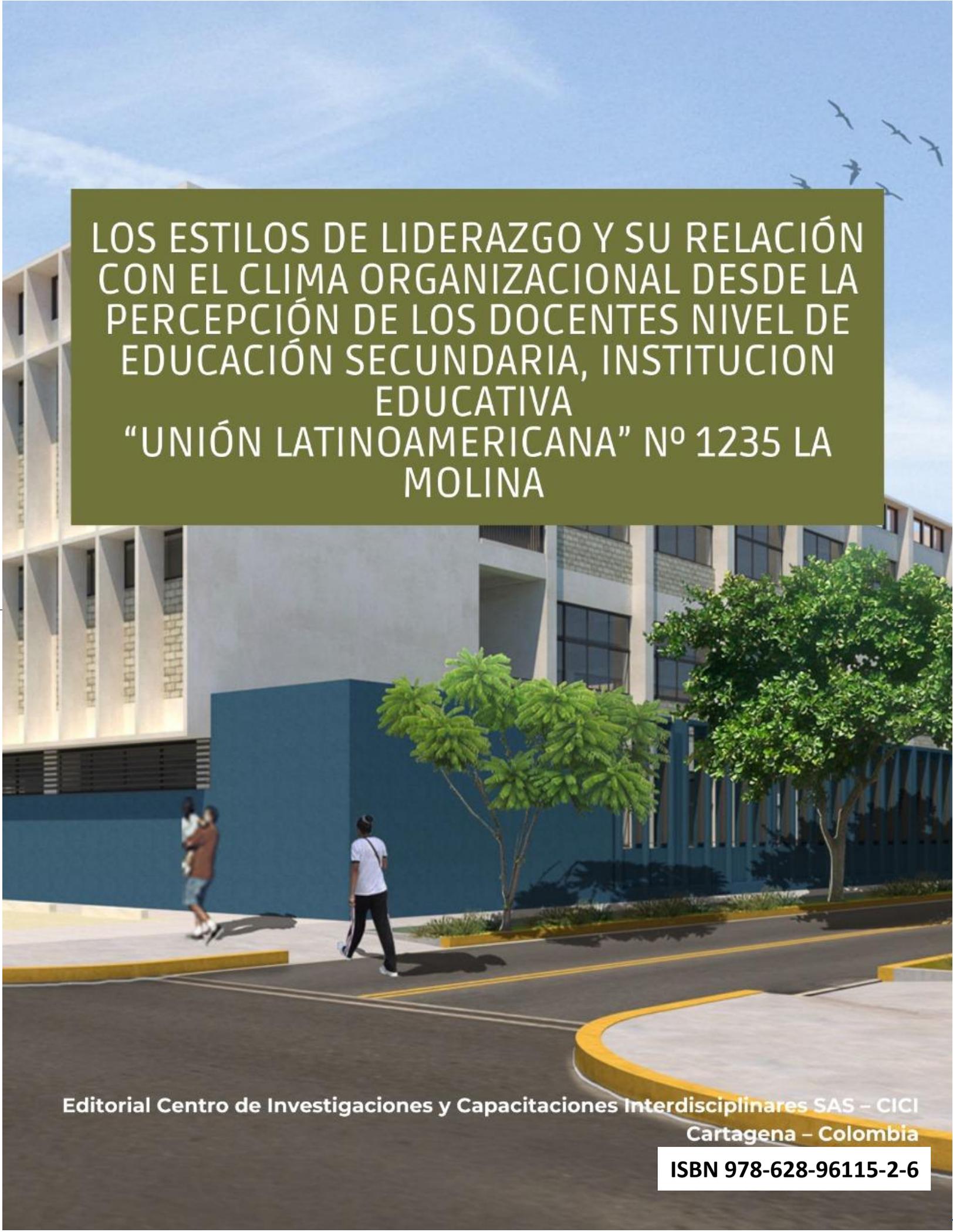
### TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**INDICACIONES: ESTIMADO COLEGA SE LE RUEGA LEER ATENTAMENTE CADA PREGUNTA Y MARCAR CON X LA ALTERNATIVA QUE CREA CONVENIENTE, PIDIENDOLE VERACIDAD EN SU RESPUESTA.**

N°	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	¿Participa en la planificación, define misiones y funciones para la organización en forma oportuna y clara?					
2	¿En su I.E se aplica una adecuada cultura organizacional?					
3	¿Se establecen todas las normas de trabajo necesarias en el área, para que las actividades se ejecuten sin dificultades?					
4	¿Conoce y cumple eficientemente las normas y reglas emitidas por el ente superior?					
5	¿Cuentan con apoyo de los de más estamentos para lograr objetivos planificados?					
6	¿Objetivos y metas de la institución son claros para el óptimo desarrollo de su trabajo?					
7	¿Se esfuerza por cumplir sus funciones como docente y entiende las necesidades demás estamentos?					
8	¿Te sientes identificado con tus funciones dentro de la organización?					
9	¿Tiene sentimiento de búsqueda de mejora continua de su desempeño personal y mantener los altos estándares de desempeño y calidad?					
10	¿Estás orgulloso de pertenecer a esta institución y te sientes satisfecho con los servicios prestados por la institución?					
11	¿Reconoces las capacidades de cada uno de los alumnos y su capacidad individual?					

12	¿Da suficiente gratificación y reconocimiento por el buen desempeño educativo?					
13	¿Existe condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo y <i>Sistema de recompensas justas</i> ?					
14	¿Aplicas un sistema de promoción que ayuda al crecimiento académico del educando?					
15	¿Sientes interés especial por los problemas sociales y humanos de los miembros de la institución?					
16	¿Intenta ayudar a los miembros de la institución para resolver más fácilmente sus problemas y eres bien visto si menciona errores en su gestión?					
17	¿Acepta las sugerencias para que tu trabajo marche mejor y Esta dispuesto a aceptar las críticas de sus compañeros?					
18	¿Crea una atmósfera de confianza y respeto en los grupos de trabajo?					
19	¿Se preocupan de que exista una buena comunicación y coordinación entre los integrantes de la Institución?					
20	¿usa la <b>comunicación horizontal</b> , que se establece entre los estudiantes?					

¡GRACIAS POR TU APOORTE!



LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN  
CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA  
PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES NIVEL DE  
EDUCACIÓN SECUNDARIA, INSTITUCION  
EDUCATIVA  
“UNIÓN LATINOAMERICANA” N° 1235 LA  
MOLINA

Editorial Centro de Investigaciones y Capacitaciones Interdisciplinarias SAS – CICI  
Cartagena – Colombia

ISBN 978-628-96115-2-6