

Primera Edición Digital
2021

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

El objetivo de la presente investigación es la de determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo del director y el clima institucional.



AGUIRRE NAVARRO, Fidencio Alfonso
VEGA MONTOYA, Yndolina
VÁSQUEZ LEIVA, Elvis
VEGA MONTOYA, Lusminda
VEGA MONTOYA, Gilmer
VEGA MONTOYA, Ilder

AGUIRRE NAVARRO, Fidencio Alfonso
VEGA MONTOYA, Yndolina
VÁSQUEZ LEIVA, Elvis
VEGA MONTOYA, Lusminda
VEGA MONTOYA, Gilmer
VEGA MONTOYA, Ilder

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

Editor

AGUIRRE NAVARRO, Fidencio Alfonso

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

Autores:

© AGUIRRE NAVARRO, Fidencio Alfonso
© VEGA MONTOYA, Yndolina
© VÁSQUEZ LEIVA, Elvis
© VEGA MONTOYA, Lusminda
© VEGA MONTOYA, Gilmer
© VEGA MONTOYA, Ilder

**Hecho el Depósito Legal en la
Biblioteca Nacional del Perú N°: 2021-1052**

Primera Edición Digital: Setiembre, 2021

Publicación disponible en:

<https://www.unu.edu.pe>

Editado por:

AGUIRRE NAVARRO, Fidencio Alfonso

Dirección:

Jr. Piura 127
Ucayali – Coronel Portillo - Callería
Perú

ISBN: 978-612-00-6814-4



Derechos Reservados. Prohibida la reproducción de este Libro Virtual por cualquier medio total o parcial. sin permiso expreso de los autores.

AGRADECIMIENTO

Nuestra gratitud principalmente está dirigida a Dios todo poderoso, por habernos dado la existencia y permitido terminar este proyecto, igualmente agradecemos muy profundamente a todos los organismos y personas naturales que han hecho posible la realización del mismo, entre los que se cabe mencionar:

A la universidad César Vallejo por su acertada visión, al abrir sus puertas académicas de postgrado, al magisterio de la región Ucayali, consolidando y elevando su formación profesional.

A la comunidad educativa de la Institución Educativa Comercio N° 64 de la ciudad de Pucallpa por permitirnos llevar a la práctica la presente investigación.

A los docentes de la UCV, quienes con mucho profesionalismo en calidad de “Expertos”, validaron nuestros instrumentos.

Al Dr. Walter F. Pineda Aguilar por su constante asesoramiento y sugerencias para perfilar mi tesis. Agradezco de forma sincera, su valiosa colaboración.

RESUMEN

La investigación denominada “**ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL**”, respondió al problema ¿cuál es la relación existente entre el estilo de liderazgo del director y el clima institucional?, para lo cual se planteó el objetivo de investigación: determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo del director y el clima institucional. El método utilizado fue inductivo y el tipo de estudio es aplicado, descriptivo y el diseño de investigación fue descriptivo – correlacional con una población muestral de 73 docentes de la I.E Comercio N° 64, a quienes se les aplicó dos cuestionarios compuestos de 20 ítems cada uno referente al estilo de liderazgo de director en sus dimensiones: democrático, autoritario y permisivo; y clima institucional en sus dimensiones: relaciones interpersonales, resolución de problemas, comunicación empática, autoestima y trabajo en equipo. La investigación concluyó demostrando que existe una relación fuerte positiva y estadísticamente significativa ($p < 0.05$; 0.000) entre el estilo de liderazgo del director y clima institucional, que es percibido por el personal docente tal como se evidencia en la tabla N° 16; donde la correlación $\tau\text{-}b = 0.849$.

Palabras claves: estilo de liderazgo, clima institucional, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, comunicación empática, autoestima y trabajo en equipo.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	6
ÍNDICE.....	7

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Problema.....	40
1.2. Hipótesis	40
1.3. Objetivos	41

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables	43
2.2. Operacionalización de variables:	43
2.3. Metodología.....	45
2.4. Tipo de estudio.	45
2.5. Diseño.	45
2.6. Población, muestra y muestreo.....	46
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	47
2.8. Métodos de análisis de datos.	55

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción	57
3.2. Prueba de hipótesis.....	70

CAPÍTULO IV
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Discusión..... 77

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones..... 82

5.2. Recomendaciones..... 83

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 84

ANEXOS 89



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En todas partes el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales.

Son variados los factores que influyen en la calidad educativa, es por ello, que en las últimas décadas el tema de liderazgo y clima institucional ha adquirido gran relevancia, por su incidencia en el funcionamiento y efectividad de la organización escolar. “Hoy en día existe un desequilibrio entre liderazgo y el comportamiento directivo de las organizaciones modernas, ya que hay más directores que líderes” (Bennis, 1995).

En este sentido el liderazgo juega un importante rol para lograr el equilibrio interno de la Institución Educativa, es decir un equilibrio entre los objetivos propios de la escuela y los objetivos de las personas y colectivos que en ellas se involucran.

Como señala Chiavenato “Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa personal”.

Por otra parte el clima Institucional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una Institución Educativa; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director puede influir más directamente. En este sentido, el dominio de gestión del clima institucional y convivencia persigue relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

El liderazgo cumple una función estratégica para toda organización, incide directamente en el clima institucional de la organización ya sea pública o privada.

La educación es una gran tarea, en la cual necesitamos de climas propicios para nuestro desarrollo personal y tranquilidad suficiente para cumplir nuestra misión (Martínez, 1993).

Alcalá Uribe (2011) sostiene que el clima institucional es un concepto que se forma a partir de las percepciones de los trabajadores acerca de la organización a la que pertenecen y del liderazgo del directivo.

De este modo, el clima se convierte en un indicador de la percepción de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en la misma.

En nuestra realidad educativa se han detectado debilidades referentes al liderazgo que posee el director para dirigir con éxito la I E Comercio N° 64 y por ende incide en el clima institucional que a la vez repercute en el comportamiento y desempeño de los trabajadores, así como su participación en el logro de los objetivos organizacionales.

Es por ello, que la investigación pretende determinar esta relación, investigándola en la comunidad educativa de la IE Comercio N° 64. De igual modo servirá para implementar estrategias de innovación o reorientar aquellas puestas en marcha para renovar el clima institucional de la IE Comercio N° 64 y de las demás instituciones educativas del ámbito regional, nacional e internacional y por ende mejorar la conducción institucional.

También será un aporte significativo para los actores involucrados de los diferentes establecimientos, que buscan la calidad educativa a través de un liderazgo directivo efectivo, que conduzca a un clima institucional positivo y participativo.

Asimismo, servirá como referencia a otras Instituciones Educativas interesadas en implementar o mejorar estrategias de fortalecimiento en relación con las variables involucradas en la presente investigación.

Existen estudios de investigación que se han realizado en relación al estilo de liderazgo y el clima institucional.

A nivel internacional:

Alves, J. (2003), en el estudio denominado “Liderazgo y clima organizacional en el Departamento de ciencias y deporte de Educación física del Instituto Politécnico Guarda.” Revista de Psicología del Deporte. Universidad Autónoma de Barcelona. Finalmente concluye 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.

Castillo, A. (2005), en el estudio denominado “Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI”.

Finalmente concluye que el estilo de liderazgo si influye en la realización de las funciones del director y la trascendencia e importancia que tiene para el desarrollo de la administración, en la atención de los alumnos en los ambientes regulares es fundamental por lo tanto, el director de escuela tiene ante sí el gran reto de cultivar efectivamente la comunicación, a través de su crecimiento personal y profesional, cobrando conciencia de que la comunicación es esencial para establecer los lazos de colaboración necesarios para mantener el desarrollo continuo en las escuelas.

Thieme, C. (2005). En su Tesis Doctoral “Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria”, concluye que el liderazgo se relaciona de manera estadísticamente significativa entre las variables de “eficiencia técnica de gestión y logro académico”.

Zamora, N. (2005), en el estudio denominado “El Liderazgo en el Clima Organizacional y sus repercusiones en la creación de Valor”.

Finalmente concluye que existen diferencias enormes entre jefes y líderes. Ambos pueden cubrir un puesto en el organigrama empresarial, pero el líder además de cumplir con las metas y objetivos propuestos, es un visionario que motiva a sus colaboradores, confía en ellos, los desarrolla, los impulsa y los lleva a donde no habrían imaginado, además el líder es la persona capaz de crear y nutrir

un ambiente agradable y excitante, que logrará mayor compromiso, construir equipos de trabajo comprometidos y confiables que tendrán un mejor desempeño y darán aquello que hace la diferencia con la competencia, el valor agregado, lo mismo que beneficia de nueva cuenta al ser humano.

A nivel nacional:

Chuquimango, C. y Otros (2008), en el estudio denominado “Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota – Cajamarca”. Universidad César Vallejo, obteniendo como resultado La forma de comunicación que se da entre los agentes de la educación es compartida 50% buena y 50% regular.

Finalmente concluyen que En conclusión la Gestión del Director en sus dimensiones analizadas tiene niveles, regular y bueno; por lo tanto se deduce que se está trabajando de manera positiva.

Ricón, J. (2005), en el estudio denominado “Entre el clima organizacional y el desempeño docente del Valle de Chumbao en la provincia de Andahuaylas”. Concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del Valle de Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente por cuanto están afectados por el estilo de liderazgo de los directores por lo tanto el estilo de liderazgo adecuado del director, se puede incrementar en el desempeño de los docente y el estilo democrático, situacional del director que motiva en los docentes a darle prioridad al aspecto académico de la formación integral de los alumnos.

Contreras (2005), en su estudio denominado realizó “relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar”. Llegó a la conclusión:

- Existe de una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia y con algunos alumnos

y docentes. Como contraposición a esta situación surge la demanda de una dirección que demuestre ser una líder amiga de todos.

Gómez (2001), en su estudio “el clima institucional y el liderazgo en la gestión”.

Concluye:

- Existe relación importante entre liderazgo y la gestión en la institución educativa evaluada.

Orellana (2008), realizó la investigación titulada: El clima organizacional y el desempeño docente en las especialidades de Odontología de la Universidad Nacional Federico Villarreal y la Universidad Alas Peruanas”, llegando a concluir:

Que existen diferencias significativas en la percepción del clima organizacional, revisando que la muestra de docentes correspondiente a la Universidad Alas Peruanas percibe en una frecuencia de 69.8% un buen clima organizacional ante un 40.2% de docentes de la Universidad Nacional Federico Villarreal, quienes perciben clima adecuado. Cabe precisar que no se encontró diferencia significativa en relación a la percepción del clima organizacional según la condición docente entre contratados y nombrados.

A nivel local:

Castro R., (2014) en su tesis estilos de liderazgo y el marco del buen desempeño docente del nivel inicial de la Red del distrito de Honoría concluye:

En los estilos de liderazgo, el 63.16% de los docentes manifiestan que a veces hay un liderazgo y que existe una relación moderada, lo que implica que el marco del buen desempeño docente depende de los estilos de liderazgo.

Cananahuay y Pezo (2013), en sus tesis gestión educativa y comportamiento organizacional en la institución educativa “Oswaldo Lima Ruiz” de Manantay concluyen que la relación existente entre la gestión educativa y comportamiento organizacional es significativa lo que refiere que existe una dependencia del comportamiento organizacional con respecto a la gestión educativa y dentro de esta por la percepción que los docentes tienen en cuanto al cumplimiento de las acciones que se planifican en la Institución Educativa “Oswaldo Lima Ruiz”, pues

de manera separada, la gestión se le ha percibido como regular en el cumplimiento de planes y proyectos.

Flores T. (2013), en el estudio denominado “Gestión de recursos humanos y clima institucional desde la perspectiva docente en las instituciones educativas primarias del distrito de Yarinacocha”.

Concluye que existe una relación moderada positiva de 0.671, 0.557 y 0.653 lo que refiere que existe una dependencia del clima institucional con respecto a la gestión de recursos humanos.

Rojas, R., (2011), en su tesis “Clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de zona urbana del distrito de Yarinacocha – Pucallpa.

Concluye que la relación existente entre el clima institucional y el desempeño docente es positiva muy fuerte, lo que refiere que ambas variables son practicadas de manera positiva de igual manera el vínculo del clima institucional directo con la responsabilidad en el desempeño docente es positiva considerable, con el dominio científico y tecnológico de los docentes, con la planificación curricular, con las estrategias didácticas, es positiva muy fuerte.

Cerrón y Soria (2013), en su tesis Gestión de recursos humanos y liderazgo docente en la I.E Coronel Pedro Portillo de Pucallpa, concluyen que:

La relación existente entre la gestión de recursos humanos y liderazgo docente en la institución educativa, es directa, pues el grado que se asigna es positivo considerable, lo que refiere que ambas variables son practicadas de manera positiva.

El estilo de liderazgo se sustenta de acuerdo a las definiciones de diferentes autores que señalan:

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan en la interacción con sus seguidores. (Lussier, R. y Achua, C. 2005),

Según Espinoza (1999), el liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes.

Según Chiavenato (2011), es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos establecidas en la organización.

El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo (Stoner, J., Freeman, R y Gilbert, D. 1997)

Martínez, (2003) el liderazgo es entendido como el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para lograr una meta.

Se denomina liderazgo a las funciones que realizan las personas que ejercen autoridad o poder sobre otras, (Montalván 1999).

“Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos” (Davis, K & Newstrom, J. 1991)

“...es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo” (Kotter J.P. 1998).

Sovero (2001), definió el liderazgo como el arte o proceso de influir sobre las personas para que interactúen con buena disposición y entusiasmo para lograr metas de grupo, utilizando el máximo de sus capacidades. Liderazgo es el arte de dirigir, coordinar y motivar personas y grupos para alcanzar objetivos.

Según Lewin, Lippitt y White (1939), consideran que el liderazgo sólo cobra sentido dentro de un grupo, ante el que tiene la encomienda de organizarlo y conducirlo en pos de los objetivos establecidos. Por tanto, deberá ser alguien capaz de interpretar el campo dinámico de fuerzas y actuar sobre los estados de cada uno de los componentes del grupo.

Bennis y Nanus (1985), el liderazgo es la capacidad de influir y organizar a los miembros de una organización, es una transacción entre los líderes y los seguidores.

Mendoza (2005), considera que el concepto de liderazgo tiene diferentes connotaciones de acuerdo a su contexto de referencia en alguna teoría particular y de algún autor específico.

Horner (1997), afirma que el estudio del liderazgo a lo largo de los años se ha abordado desde diferentes dimensiones, en algunos casos, desde la dimensión proceso, es decir una serie de pasos ordenados secuencialmente con un objetivo específico; pero reitera, que en la mayoría de las teorías e investigaciones se han dedicado a estudiar, primero, al líder desde la dimensión personal, analizando su conducta, sus relaciones o la forma como interactúa con los subordinados, su origen, su formación, entre otros; luego, se han orientado hacia el encuentro de estilos particulares de acción dependiendo de las circunstancias que rodean el liderazgo y últimamente, han emergido nuevas teorías del liderazgo que buscan minimizar las limitaciones de los modelos anteriores.

El Diccionario de la lengua española define al liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Los directivos deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporciona los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

El liderazgo, entonces se constituye como un paradigma innovador, un prototipo particular de la conducta humana que se ejerce en la interrelación con los demás, un eje orientador, una herramienta flexible, capaz de mejorar los procesos de gestión en las instituciones, más aún en las de tipo escolar, por ser organismos orientados a la formación integral de los educandos.

Importancia del liderazgo según (Chiavenato, I. 2011)

- por tener 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 el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

De igual manera podemos definir el liderazgo directivo, en concordancia con los autores Agüera, E. (2006) y Alvarado, O. (1998), como el arte para guiar a los miembros de la institución educativa con una sola visión, a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa, hacia el logro de los objetivos trazados en el proyecto educativo institucional (P.E.I.)

El ejercicio del liderazgo en concordancia con Alvarado, O (2003) implica la interacción de los siguientes elementos:

- a. El objetivo. Un líder debe tener bien claro los objetivos del proyecto educativo institucional como de cada uno de sus seguidores para armonizar en uno sólo.
- b. Los seguidores. Son la esencia del liderazgo directivo, está conformado por todos los miembros de la Institución educativa.
- c. El poder. Facultad de todo líder, usada acorde al estilo personal, puede ser coercitivo, legítimo, experto, premiador, referente (atributos personales, rasgos)
- d. El estilo. Son las diferentes conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder, para integrar intereses comunes y lograr objetivos institucionales.

Cuando mencionamos estilo de liderazgo hacemos referencia a un conjunto de acciones, principios, técnicas y actitudes que realiza el líder y cómo las demás personas perciben dichas acciones.

Los estilos van a variar de acuerdo a la motivación, poder u orientación que tenga el líder hacia las tareas y las personas. La forma personal en la cual un líder ejerce o establece su estilo.

Según McGregor, D (1960) el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos. Según esto se adaptará un estilo u otro de liderazgo. Define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su teoría X Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo.

Teoría "X", según esta teoría el estilo de dirección ante personas de estas características ha de estar basada en un estilo de dirección autoritario, rígido y estricto en donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, ya que se considera a las personas como recursos de producción, limitándose a hacer que estas trabajen teniendo en cuenta solo los objetivos de la organización. Marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas estrictas a seguir, consiguiendo que los trabajadores hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, no se motiva, no se delega responsabilidades, no son participativos, las personas son totalmente pasivas, por eso sus actividades deben ser coaccionadas y controladas en función de las necesidades de la empresa.

Teoría "Y", de acuerdo con esta teoría el estilo de dirección aplicable se basa en una dirección participativa y democrática que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los objetivos de la empresa.

Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos a conseguir. Se delegan responsabilidades. La Teoría Y es difícil de aplicar en trabajos de producción en masa si bien es fácil de aplicar trabajos de dirección y profesionales.

McGregor concluye que la segunda postura, es decir la Teoría Y es la más aceptable y por lo tanto es la que deberían aplicar todos los directivos. Cuanto más alto sean los niveles de la satisfacción de las necesidades en el trabajo, mejor motivados estarán los empleados, y dado que las necesidades que tienen mayor importancia para las personas son las necesidades psicológicas y sociales, todas aquellas organizaciones que se basen en lo contrario estarán condenadas al fracaso.

En 1985, Bass, B. basándose en las propuestas que sobre liderazgo carismático y transformacional hicieron House (1977) y Burns (1978), presentó en 1985 este enfoque, convirtiéndose posteriormente en su principal precursor. Actualmente, este enfoque resulta ser uno de las más desarrollados y estudiados. Castro (2007) cita a Bass (1985), quien considera que la propuesta teórica sobre liderazgo de tipo carismático que House elaboró en 1977, se preocupó por determinar los rasgos y conductas que diferenciaban a los líderes del resto de las personas, para lo cual cobra vital importancia las actitudes y percepciones que los seguidores sostienen respecto de sus líderes.

Estos seguidores no sólo confían y respetan a su líder, sino que llegan a identificarlo como una figura con excepcionales características.

Este enfoque considera que los líderes carismáticos presentan las siguientes características particulares: Tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Asimismo, se consideran como características típicas de los líderes carismáticos: El buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y el mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Bass, B. (1985), considera tres tipos de liderazgo: Laissez-faire, transaccional y transformacional.

Laissez-faire. Bass, citado por Castro et al, 2007, nos dice: “El Laissez-Faire es considerado un estilo de liderazgo ineficaz, porque implica la ausencia de

liderazgo ya que las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas”.

Liderazgo Transaccional. Kellerman, citado por Shriberg, A, (2004) sostiene: De acuerdo con Burns, el liderazgo transaccional es un trueque, un intercambio de deseos entre líder y seguidor. El líder transaccional satisface las necesidades de los seguidores concertando una relación de dependencia mutua en la cual las contribuciones de ambas partes se reconocen y premian. El líder transaccional ayuda a sus seguidores a alcanzar sus metas, por eso seguimos al líder transaccional, pues nos damos cuenta de que nos conviene seguirlo.

Liderazgo Transformacional. Castro (2007), manifiesta que la propuesta teórica de liderazgo tipo transformacional fue elaborada por Burns, en 1978. Esta teoría sostiene que el liderazgo es un proceso de influencia en la cual los líderes influyen en sus seguidores. Precisa, además, que estos líderes resultan afectados y modifican sus conductas al percibir respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus seguidores. Determina que el liderazgo es un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de la misma organización.

Considera al liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización. Posteriormente Bass y sus colaboradores (de 1985 a 1994), a partir de los planteos de House y Burns, y considerando que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, ya sean civiles o militares, construyeron su propia teoría de liderazgo transformacional.

Likert, R. y Likert, J. (1968) propone cuatro tipos de estilo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo; a los que él llamó perfiles organizacionales. Estos se conocen con el nombre de Sistema 4 de Likert.

Organizaciones Sistema 1: Autoritario Coercitivo. Las decisiones son tomadas únicamente en la cúpula de la organización así como los objetivos. Representa un ambiente de desconfianza hacia los subordinados ya que la

comunicación es vertical, poca y frecuentemente se emplean las sanciones. Este sistema de liderazgo está basado en el temor y la intimidación.

Organizaciones Sistema 2: Autoritario benévolo. Este sistema se basa en la relación jefe – subordinado. El compromiso del último es algo más que el sistema uno. El líder consigue que los subordinados realicen su labor a base de coacciones y la comunicación continúa siendo vertical pero se limita solo a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar.

Organizaciones Sistema 3: Consultivo. Los líderes continúan ejerciendo el control en la toma de decisiones importantes; los trabajadores son consultados previamente al proceso decisorio pero solo para aquellas de menor importancia. La comunicación es de arriba hacia abajo y viceversa. La información proporcionada es dada de manera limitada. Se consigue el cumplimiento del trabajo a través de recompensas o a través de ciertos castigos o sanciones ocasionales. Los subordinados pueden tener cierto grado de decisión sobre su trabajo.

Organizaciones Sistema 4: Participativo. Las decisiones se toman con participación de todos. La comunicación es eficaz y fluye tanto de manera vertical como horizontal; el líder promueve la participación de todos confiando en los trabajadores para lograr los objetivos y metas institucionales.

Likert deja en claro que no existe una única forma mejor de relacionarnos con otras personas, y por lo tanto los superiores han de tener que considerar el perfil de sus subordinados, priorizando entre otras cosas sus habilidades, destrezas, competencias, necesidades, inquietudes y valores entre otros.

Tannenbaum y Schmidt (1973) proponen siete estilos de liderazgo que van del estilo totalmente autocrático, en donde el líder toma todas las decisiones y solo las anuncia a sus seguidores, hasta el estilo participativo que permite a los seguidores tomar las decisiones dentro de ciertas reglas o parámetros previamente establecidos.

Las variables a considerar tienen que ver con el jefe, los subordinados, la situación y el tiempo invertido en toma de decisiones. En primera instancia se debe considerar el estilo de liderazgo preferido del jefe, su experiencia, confianza en sí mismo y en sus subordinados, etc.

Los subordinados tienen un rol muy importante porque depende de su experiencia, su locus de control, qué tan dispuestos a participar y capacitados están. Entre más experimentados y con deseos de participar, menos requieren la intervención del líder.

El último factor a considerar tiene que ver con el entorno o la situación, como el tamaño del grupo, la estructura de la tarea, la tecnología disponible, el ambiente de trabajo y el tiempo que se puede invertir en la toma de decisiones. Entre más estructurada la tarea y mayor tiempo disponible para toma de decisiones, mayor posibilidad de permitir la participación del grupo.

Lewin, Lippitt y White (1939) quienes desarrollaron una serie de investigaciones con las que lograron describir los comportamientos característicos y diferenciados exhibidos por los líderes al realizar su trabajo en el contexto de las organizaciones formales a las que pertenecen; Estas investigaciones llegaron a identificar los muy conocidos Estilos de Liderazgo y partieron de las premisas que se enuncian a continuación: el líder autócrata, el líder democrático y el líder Laissez faire.

De todas las dimensiones presentadas para medir el estilo de liderazgo, se observa que los autores difieren en algunas de ellas; y así mismo coinciden en otras considerándolas en sus instrumentos de estudio. Sin embargo, para el presente trabajo de investigación se tomó como referencia el estudio realizado por Lewin, Lippitt y White (1939) quienes identificaron los muy conocidos Estilos de Liderazgo y partieron de las premisas que se enuncian a continuación: el líder autócrata, el líder democrático y el líder Laissez faire.

a. El Líder autócrata. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en

el líder, siente que sus subalternos son incapaces por lo que éstos deben obedecer y adherirse a sus decisiones.

Por su parte, Liendo, L. (1995), en lo que al liderazgo autocrático respecta, señala que este tipo de liderazgo es donde el gerente impone su voluntad sobre los subalternos y controla la conducta de ellos; esta clase de autoridad no existe en las pautas del liderazgo democrático.

En muchas ocasiones la coerción es esencial, necesaria o conveniente en una situación, siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados.

El liderazgo Autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados.

Al respecto, Brito citado en Ascanio, E. (1995), agrega que una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad, enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor.

El Líder Autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

- b. El Líder Democrático/ participativo. Utiliza la consulta 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 incumben.

El Liderazgo Democrático recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirlas a la acción, asimismo, usa la información para un mayor

conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de todos los miembros. También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

- c. El Líder Laissez Faire (permisivo). 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.

El autor en referencia, al caracterizar al liderazgo Laissez – faire, sostiene que el estilo está caracterizado esencialmente por el "dejar pasar, dejar hacer" en el contexto de la organización. El Gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona.

Por otro lado, bajo el precepto “Líder es alguien que tiene seguidores” esto implica analizar el: ¿Por qué seguirlo? ¿Qué tiene o hace esta persona para que los demás lo sigan? ¿El seguirlo es positivo o negativo? ¿Siempre hay que seguir a alguien?

Las respuestas a estas preguntas, se dan desde los siguientes enfoques.

El líder nace, no se hace, las cualidades de líder se poseen desde el nacimiento o tienen una correspondencia con un grupo social en particular. Los rasgos más característicos según Stodgill, Ralph (2003) son:

- La capacidad comunicativa. Facilidad de palabra, conocimientos generales, motivación, originalidad, erudición y buen juicio.
- Personalidad. Agresividad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia, iniciativa, madurez emocional, capacidad emprendedor
- Físicos. Apariencia, energía, resistencia física y mental.

- Sociales. Status, popularidad, carisma, relaciones interpersonales, comprensión y cooperación.

Según el enfoque conductual, el ser líder se aprende, se puede capacitar a una persona en diversos comportamientos que lo hagan líder. Las capacidades básicas según Fischman, D (2003) son:

- Conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática.
- Sencillez, humildad, iniciativa, optimismo, sinceridad, lealtad y justicia.
- Espíritu de logro, sentido común y pasión por la calidad.

Según el enfoque situacional, el líder es producto de la situación dependiendo del contexto en el cual se encuentra las características más relevantes según Alvarado, O. (2003) son:

Madurez laboral. Expresado por las capacidades adquiridas, que se evidencian al realizar sus tareas.

Madurez psicológica. Evidenciado por la autoconfianza demostrada y que por tanto, hace que dicha persona sienta y a la vez irradie seguridad.

De acuerdo con el enfoque transaccional las personas vivimos en un mundo de cambios permanentes, no sólo se trata de reunir características innatas ni aprender capacidades para comportarse de determinada manera, el líder es la persona o equipo de personas que tienen un rol activo al estimular y guiar una transformación institucional, desarrollan la autoestima, creatividad y equilibrio emocional, tienen capacidad para trabajo en equipo y bajo presión, tienen capacidad comunicativa y saben dar órdenes, delegan el poder y están al servicio de los demás, Fischman, D. (2003).

El clima institucional se sustenta en diversos aspectos teóricos, que a continuación se describe:

Litwin, S. y Stinger, G. (1968) citado en Schneider (1990) toman al clima como concepto esencial que describe efectos de situaciones en la motivación

individual para la afiliación y poder. Lo anterior en su libro *Motivation and Organizational Climate*, donde reportan resultados de estudios que comprueban que las percepciones que los individuos tenían sobre la estructura y el sistema influían en su motivación.

Schneider y Bartlett (1968) confirman que las dimensiones del clima laboral varían en función de las percepciones que se tengan en determinada posición dentro de la organización. Así mismo, define el clima como ese conjunto de percepciones sumadas y mantenidas por los individuos de la organización. Dichas percepciones pueden ser el resultado de la interacción entre las características personales y las características organizacionales.

Marcelo y Cojal (2007), citando a Medina Revilla, definen al clima institucional como “el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, micro grupal o macro grupal”.

Se trata, entonces, de un ambiente organizacional típicamente social pues su naturaleza intrínseca no es otra que el conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes.

De modo que el carácter que asumen tales interacciones define un ambiente institucional típico y característico, un sello o estilo particular del colectivo institucional.

El clima institucional, está determinado por el ambiente en el cual se vive, a partir de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa. IPAE (2004).

En relación al clima, Etkin (2007) dice que utilizar el concepto de clima tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social.

Asimismo manifiesta que el clima, en la organización es un concepto que se refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo.

Es una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.

Finalmente Etkin (2007) afirma que el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización.

Por ejemplo una estructura democrática favorece (no determina) un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable.

Basado en lo expuesto, es posible establecer la definición de clima organizacional. Chiang (2010) manifiesta que la definición de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales.

Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales.

Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes.

Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

Taigiuri en 1951 en citado por Chiang considera que es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de

valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.

En la misma obra citada, Litwin, S. y Stinger, G. (1968), lo vincula a un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales. Igualmente, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), lo definen como:

Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.

Friedlander y Margulies en 1969 citado por Chiang (2010) lo catalogan como propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales. En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado a través de comportamientos y actitudes.

Alves (2000), el clima es el resultado que los trabajadores perciben en una realidad objetiva como el nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, que demuestre satisfacción o insatisfacción en la productividad o un buen rendimiento.

Asimismo, Dessler, G. (1979), citado por Sandoval, (2004) plantea que “no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales, puramente objetivos como estructura, políticas, reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y

el apoyo”.

El clima institucional en las organizaciones constituye uno de los factores fundamentales de los procesos organizativos y de gestión de acuerdo innovación y cambio para la mejora y desarrollo en cada escuela”. (Martín B., 1999).

Según estas definiciones, se puede mencionar, que el clima institucional es un concepto amplio que abarca la forma en que los actores ven la realidad y la interpretación que hacen de ella, es de suma importancia para la organización. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de su institución. De ahí que el clima institucional refleje la interacción entre características personales e institucionales.

Es pertinente entonces prestar atención a cada uno de estos factores y analizar cómo lo estamos planteando en nuestras instituciones educativas, recordando que al fusionar el conjunto de estos factores se puede alcanzar un mejor desempeño.

Las instituciones educativas tienen que trabajar en forma conjunta, promoviendo un ambiente favorable y de compañerismo, el mismo que se va ir fortaleciendo con las buenas relaciones que se van presentando y en la medida en que se vuelve más complejo. De esta forma tendremos un buen clima en nuestra institución educativa.

Características del clima institucional (IPAE 2004)

- Identificación de los integrantes de la comunidad educativa con la institución educativa y los objetivos institucionales.
- Importancia del sentido de equipo, la participación en actividades laborales organizadas por equipos y no a personas.
- Grado en las decisiones de la institución toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la comunidad educativa.

- Nivel y forma en que los componentes orgánicos de la institución educativa, coordinan y articulan sus diversas actividades operativas.
- El grado de control que operan las normas en el desempeño y comportamiento de los trabajadores.
- La tolerancia al riesgo. Fomento a la innovación, la creatividad.
- Los criterios para recompensar, factores y formas de reconocimiento.
- Tolerancia al conflicto. Abstención al conflicto, grado en que la institución educativa se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos utilizados para alcanzarlos.
- En qué nivel la instrucción educativa responde a las demandas y cambios del entorno.

Elementos del clima institucional (IPAE 2004)

Los Agentes. Cuya intervención los convierte en protagonistas del quehacer educativo. Dicha intervención puede ocurrir a nivel individual o a nivel asociativo.

Las relaciones. Se trasluce tanto en opciones personales como las vinculaciones funcionales en torno a los desempeños que la institución educativa requiere.

La comunicación. Canal o cauce que pone en funcionamiento las vinculaciones, grado de fluidez y claridad de los mensajes y la información depende del grado de adecuación y desarrollo de las relaciones.

La cultura. Marco normativo determinado por pautas de conducta, creencias, expectativas, aspiraciones, intereses, hábitos y valores, que consciente o inconscientemente van marcando el comportamiento de los agentes o miembros de la comunidad educativa.

Existen factores que obstaculizan el buen clima institucional, dentro de ellos tenemos (IPAE 2004)

El autoritarismo, Postura de: Imposición de la propia opinión sin argumentos, intolerancia y desprecio por lo que otros piensan.

El individualismo, postura de: Aislamiento y clausura, centrismo en el cometido particular.

El infantilismo, Actitud de: Inmadurez en las reacciones, el no asumir los propios errores, incapacidad para entender las decisiones o limitaciones de los demás, reacciones airadas y sin control, aplazar decisiones de urgente respuesta.

La indiferencia, actitud de: Displicencia y desinterés por el quehacer común, frialdad en el trato o negación a la aproximación a los demás.

Por otro lado los factores que permiten su mejoramiento del clima institucional son:

El respeto. Trato considerado y cortés que se dispensa a los demás, deferencia y aceptación de formas de pensar y actuar divergentes.

La confianza. Fe en las capacidades y en lo que pueden hacer los demás, confiabilidad en quienes nos rodean.

La valoración de los demás. Generosidad con las cualidades de los demás, reconocimiento de las conductas valiosas y actitudes positivas de quienes comparten responsabilidades

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluada.

A fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima; razón por la cual Brunet (1999) presentó un trabajo denominado Clima Organizacional en el Trabajo; donde resaltó algunos aportes dados por diferentes autores referidos a las dimensiones de estudio, los cuales se a presentar a continuación.

Autor	Dimensión
Likert (1974)	<ul style="list-style-type: none"> • Método de mando • Naturaleza de las fuerzas de motivación • Naturaleza de los procesos de comunicación • Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción • Toma de decisiones • Fijación de los objetivos o de las directrices • Proceso de control • Objetivos de resultados y perfeccionamiento

<p>Litwin y Stringer (1978)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura, Responsabilidad • Recompensa, Desafío • Relaciones, Cooperación • Estándares • Conflicto • Identidad • Autonomía • Conflicto y cooperación • Relaciones Sociales • Estructura • Remuneración • Rendimiento • Motivación • Estatus • Flexibilidad e innovación • Centralización de la toma de decisiones • Apoyo
<p>Browsers y Taylor (1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a los cambios tecnológicos • Recursos humanos • Comunicación • Motivación • Toma de decisiones

La teoría de clima organizacional de Likert, 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.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- 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.
- 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.
- 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.

Para resumir, se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Por su parte Litwin y Stringer (1978) definen clima como: “un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado” y señalan, las características del modelo:

- Estructura: sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay; énfasis en el papeleo y en exámenes de canales, o si hay una atmósfera informal y floja.
- Responsabilidad: sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones, cuando ha hecho un trabajo, saber que es su trabajo.
- Recompensa: sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.
- Riesgo: sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar.

- Calidez: sentimiento general de buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en ser aceptado; la prevalencia de amistad y grupos sociales informales.
- Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde y hacia arriba.
- Estándares: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y de estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en las metas grupales y personales.
- Conflicto: sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes; el énfasis puesto en la apertura.
- Identidad: sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo; la importancia puesta en este tipo de espíritu.

Bowers y Taylor (1997) de la Universidad de Michigan, los cuales estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

Apertura a los cambios tecnológicos: se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

Es importante agregar el papel que debe jugar el trabajador como principal fuerza de impulso al desarrollo organizacional, teniendo en cuenta un alto nivel de comunicación, dotándolos de las necesidades que se tienen, a nivel de empresa, que deben ser compartidas, para que en la conformación de equipos de trabajo, alcanzar las metas propuestas.

Recursos Humanos: se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica, pues con sólo incrementar los salarios bastaría con motivar a los trabajadores. Existen otros factores que, a pesar de influir en la motivación, forman parte de las labores que realiza en la organización

y lo constituyen las condiciones adecuadas para el desempeño: los insumos necesarios, los cuidados en cuestiones de tareas difíciles o peligrosas, así como las respuestas a las inquietudes planteadas a la dirección.

Comunicación: esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Los distintos tipos de comunicación y los canales por donde viaja esta, son imprescindible para un eficaz desempeño. De igual forma se precisa de una fluidez de información en los distintos niveles de dirección en la estructura y que las respuestas e interrogantes se constituyan verticalmente de arriba - abajo y viceversa, horizontalmente en los departamentos y diagonal a los largo de toda la estructura. Es pertinente añadir que del comportamiento esta depende el correcto desarrollo de las funciones administrativas.

Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Se distinguen tres elementos:

- Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces se puede decir que una persona está motivada cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Martín Bris, M. (1999), considera que dentro del clima institucional se manifiestan dos grandes escuelas de pensamiento: estructuralista y humanista.

En esa medida, Martín sostiene que en la escuela expresada por los estructuralistas: “el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual”. Así se entiende que, los elementos del clima se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Asimismo, Martín indica que para la escuela humanista: “el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización”.

En esa medida el enfoque estructural y humanista hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.

Finalmente se puede concluir diciendo que el clima institucional es un factor que afecta la efectividad del personal que labora en toda institución, ya que este influye en los caracteres del individuo de forma negativa o positivamente de acuerdo con las técnicas de motivación que aplique y existan dentro de la institución.

De todas las dimensiones presentadas para medir el clima organizacional, se observa que los autores difieren en algunas de ellas; y así mismo coinciden en otras considerándolas en sus instrumentos de estudio.

Sin embargo, para nuestro trabajo de investigación seleccionaremos los adecuados a las necesidades de nuestra realidad educativa y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el

clima organizacional se determinará de una manera adecuada. Por ello basaremos nuestra selección en las teorías propuestas por Likert; Litwin y Stringer; Browsers y Taylor.

Ahora bien tomando como base lo anteriormente expuesto se va a trabajar con cinco dimensiones específicas para medir el Clima Organizacional; las cuales se encuentran estrechamente relacionada con la realidad que se vive en la IE Comercio N° 64; dichas dimensiones son las siguientes.

Dimensiones del clima orgnizacional

a. Relaciones interpersonales

Conjunto de acciones vinculadas a los miembros de la comunidad educativa que sirven de soporte macro institucional, dando como resultado buenas relaciones interpersonales, en el cual todos los sujetos reciban un trato por igual y se demuestre con las buenas actitudes (Marcelo y Cojal2007).

b. Resolución de problemas.

La solución de conflictos, se define como los mecanismos formales o informales que las partes utilizan para resolver sus diferencias. Se verá los mecanismos utilizados, mucho de ellos en demérito de alguna de las partes, sin embargo debemos permitir que el “Acuerdo” sea aplicado a través del principio: “Yo gano, tú ganas”. García, Traver y Candela (2001)

c. Comunicación empática

Es la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar nuestras propias acciones, como el revelador tono de voz, el cambio de postura y silencio inadvertidas. (Goleman, D. 1998).

d. Autoestima

Alcántara (1993), La autoestima presenta componentes fundamentales como los conceptos de autoimagen, autovaloración y autoconfianza se consideran claves para entender el proceso de la autoestima, ya que éstos son los componentes que conllevan a la estimación propia.

e. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, en la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

La contribución que se hace en la investigación se orienta de acuerdo al estudio del estilo de liderazgo del director.

El liderazgo y el clima que se genera en los establecimientos educativos tienen incidencia en el desempeño y productividad de la comunidad educativa.

Las estructuras laborales de la sociedad y en especial la de las Instituciones Educativas, demandan habilidades, conocimientos, trabajo en equipo y destrezas en el desarrollo de los objetivos que se quieren lograr, es por ello, que lo que afecte a uno de los componentes del grupo puede llegar a influir en toda la organización, afectando a su vez a los beneficiarios de ésta, es decir, a los alumnos y apoderados. Por lo que este estudio permitirá obtener nuevos conocimientos acerca de las relaciones entre liderazgo del director y clima institucional.

Los resultados de la investigación podrían servir de base para otros estudios mayores de tal manera se pueda profundizar y complementar el tema tratado, aportando en el crecimiento de la calidad educativa a nivel regional, nacional e internacional.

Se realiza en la ciudad de Pucallpa, Institución Educativa Comercio N° 64, considerando además que en retribución al vínculo afectivo se pretende entregar un pequeño aporte a dicha Institución con la finalidad de colaborar en la mejora del quehacer pedagógico, aproximándose a una educación de calidad.

1.1. Problema

Formulación del problema general y específico queda enunciado de la siguiente manera:

a. Problema general:

¿Cuál es la relación existente entre el estilo de liderazgo del director y el clima institucional en la I E Comercio N° 64 de la ciudad de Pucallpa - 2015?

b. Problemas específicos:

- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales?
- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo del director y la resolución de problemas?
- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo del director y la comunicación empática?
- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo del director y la autoestima?
- ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo del director y el trabajo en equipo?

1.2. Hipótesis

Para dar respuesta y confirmar la relación existente entre el estilo de liderazgo y clima institucional se ha planteado, la hipótesis general:

Existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima institucional en la IE Comercio N° 64, Pucallpa – 2015.

Hipótesis específicas planteadas son:

- Existe relación entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales.
- Existe relación entre el estilo de liderazgo del director y la resolución de problemas.
- Existe relación entre el estilo de liderazgo del director y la comunicación empática.

- Existe relación entre el estilo de liderazgo del director y la autoestima
- Existe relación entre el estilo de liderazgo del director y trabajo en equipo.

1.3. Objetivos

Los objetivos de investigación que se han planteado para lograr la investigación son:

El objetivo general: Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo del director y el clima institucional de la IE Comercio N° 64, Pucallpa – 2015.

Los objetivos específicos:

- Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones interpersonales.
- Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo del director y la resolución de problemas.
- Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo del director y la comunicación empática.
- Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo del director y la autoestima.
- Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo del director y el trabajo en equipo.



CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables

- variable independiente: Estilo de liderazgo del director.
- variable dependiente: Clima institucional.

2.2. Operacionalización de variables:

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Estilo de Liderazgo del director	Según Lewin, Lippitt y White (1939) los estilos de liderazgo son comportamientos característicos y diferenciados exhibidos por los líderes al realizar su trabajo; identificaron tres estilos: líder autócrata, democrático y el Laissez faire.	El estilo de liderazgo directivo es evaluado a través de tres dimensiones: estilo de liderazgo democrático, estilo de liderazgo autocrático y estilo de liderazgo permisivo.	Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta opiniones y sugerencias • Comunica errores, dudas o dificultades • Enfoca su persuasión e innovación. • Informa el resultado de su gestión. <ul style="list-style-type: none"> • Delega funciones • Promueve la práctica de valores • Aceptable comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Personaliza las responsabilidades
			Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones • Consulta para asignar las tareas <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una comunicación fluida • Acepta sugerencias y opiniones • Respeta la normatividad <ul style="list-style-type: none"> • Coordina de manera conjunta

			Permisivo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Otorga libertad • Actúa de manera desorientada • Demuestra seguridad • Nivel de organización y clima institucional confuso • Conflictos personales
Clima institucional	<p>Conjunto de percepciones sumadas y mantenidas por los individuos de la organización. Dichas percepciones pueden ser el resultado de la interacción entre las características personales y las características organizacionales. Likert (1974); Litwin y Stringer (1978); Browsers y Taylor (1997)</p>	<p>El clima organizacional es evaluado a través de tres dimensiones: relaciones interpersonales, resolución de problemas, comunicación empática, autoestima y trabajo en equipo.</p>	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • autoevaluación del trabajo • Respetas las normas de convivencia • Control de emociones personales • Grado de confianza
			Resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra capacidad emprendedora • Corrige y hace ver los errores • Proporciona nuevas formas de enfocar y solucionar los problemas • Problemas crónicos antes de actuar
			Comunicación empática	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación adecuada • Intercambio de ideas • Asignaciones de labores claramente comunicados <ul style="list-style-type: none"> • Respeto mutuo
			Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa • dignidad y respeto <ul style="list-style-type: none"> • Aprender • Experimentar y tomar riesgos

			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para el trabajo cooperativo • Trabajo en equipo • Asignación tareas justa y equilibrada • Tareas compartidas.
--	--	--	-------------------	--

2.3. Metodología.

El método utilizado fue el inductivo, puesto que, permitió la obtención de conclusiones a través del análisis de los datos recogidos. De igual manera se pudo realizar la contrastación de las hipótesis planteadas.

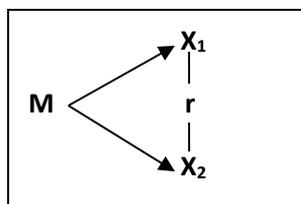
2.4. Tipo de estudio.

Descriptivo – Correlacional, puesto que, tiene como objetivo describir e indagar la relación o incidencia de dos variables en una población determinada. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010).

2.5. Diseño.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) el diseño de estudio de la investigación transversal correlacional se establece, porque está interesada en la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existentes entre fenómenos o eventos observados.

El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño.



Donde:

M : Muestra comprendida por los docentes de la IE Comercio N° 64

X₁ : Estilo de liderazgo del Director

r : Grado de relación entre variables

X₂ : Clima Institucional

2.6. Población, muestra y muestreo

- La población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010).

Nuestra población comprende a 90 docentes de la IE Comercio N° 64, y se realizó durante el año académico 2015.

- La muestra

La muestra considerada fue seleccionada por el tipo de muestreo probabilístico, con margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95%.

Su tamaño (n), se halló mediante la fórmula propuesta por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010).

$$n = \frac{N * 0.5^2}{\frac{(n - 1) * E^2}{C^2} + 0.5^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Total de población

E= Margen de error o intervalo de confianza

C= Nivel de Confianza

$$n = \frac{90 * 0.5^2}{\frac{(90 - 1) * 0.05^2}{1.96^2} + 0.5^2}$$

$$n = 73$$

En tal sentido nuestra muestra estuvo conformada por 73 docentes de la I.E Comercio N° 64 de la ciudad e Pucallpa.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

- Técnicas

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

La técnica utilizada es la encuesta. Cuyo propósito radica en obtener información relativa a características predominantes de una población mediante la aplicación de procesos de interrogación y registro de datos. Sampieri, Hernández y Baptista (2006).

- Instrumentos

Cuestionario. Conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre las dimensiones de las variables de estudio que interesan en una investigación, para que sea contestado por la muestra de estudio. Vara (2013).

Nuestra investigación, utilizó cuestionario con escala de valores para ambas variables de estudio, los mismos que fueron aplicados en la muestra de estudio, en este caso docentes de la IE Comercio N° 64.

Ficha técnica del instrumento de estilo de liderazgo del director

Nombre: Cuestionario de estilo de liderazgo del Director

Autor: Elaboración propia

Expertos de Validación:

La validación que se ha realizado es de contenido, porque se ha verificado la relación del ítem con los indicadores, para ello se ha utilizado la ficha de validación de expertos.

A continuación se describe los expertos que validaron el instrumento a través de la ficha técnica.

1. Mg. Yndolina Vega Montoya – Universidad Católica “Los Ángeles de Chimbote”. Facultad de Educación y Ciencias Sociales
2. Mg. Elvis Salatiel Vásquez Leiva - Universidad Católica “Los Ángeles de Chimbote”. Facultad de Educación y Ciencias Sociales
3. Mg. Víctor Manuel Sánchez Nuñez – Unidad de Gestión Educativa Local Celendín – Cajamarca. Director del Área de Gestión Pedagógica.

Juicio de expertos

Se realizó con el objetivo de determinar la validez del instrumento y a partir de allí se halló la confiabilidad de dicho instrumento.

Muestra piloto

La muestra piloto conformó 15 docentes de la I.E “Nuestra Señora de Guadalupe”, se aplicó la encuesta para comprobar la fiabilidad de dicho instrumento. A continuación se describe la confiabilidad de dicho instrumento.

TABLA N° 01
CONFIABILIDAD SEGÚN DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Factores	Coficiente Alpha	N° ítems	Nivel de confiabilidad
Estilo democrático	0.91	08	Excelente
Estilo Autoritario	0.80	06	Excelente
Estilo permisivo	0.65	06	Confiable

Descripción: El cuestionario sobre estilo de liderazgo del Director es un instrumento que permite el recojo de información sobre la percepción de los docentes de la I.E Comercio N° 64, sobre el estilo de liderazgo de su Director. El instrumento consta de 3 dimensiones, 20 ítems de respuestas con escala valorativa: NUNCA=1, A VECES=2, CASI SIEMPRE=3 y SIEMPRE= 4. La dimensión estilo democrático contiene

8 ítems, la dimensión estilo autoritario contiene 6 ítems, la dimensión estilo Laisse –faire o permisivo contiene 6 ítems.

TABLA N° 02

DIMENSIONES E ÍTEMS DEL INSTRUMENTO ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Variable	Dimensión	N° ítems	Peso %
Estilo de liderazgo del Director	Estilo democrático	08	40%
	Estilo autoritario	06	30%
	Estilo permisivo	06	30%
BAREMOS	03	20	100%

Justificación

Dimensión 1. Estilo democrático

Se plantean 08 ítems, siendo el mínimo puntaje en esta dimensión 08 puntos y máximo 32 puntos, para efectos de determinar el estilo de liderazgo percibido por el participante se calculará el porcentaje del puntaje obtenido respecto de máximo a alcanzar, es decir, 32 puntos.

Dimensión 2. Estilo autoritario

Se plantean 06 ítems, siendo el mínimo puntaje en esta dimensión 06 puntos y máximo 24 puntos, para efectos de determinar el estilo de liderazgo percibido por el participante se calculará el porcentaje del puntaje obtenido respecto de máximo a alcanzar, es decir, 24 puntos.

Estilo permisivo

Se plantean 06 ítems, siendo el mínimo puntaje en esta dimensión 06 puntos y máximo 24 puntos, para efectos de determinar el estilo de liderazgo percibido por el participante se calculará el porcentaje del puntaje obtenido respecto de máximo a alcanzar, es decir, 24 puntos.

Característica de los sujetos de la investigación o de las unidades muestrales

Son docentes de las diferentes áreas curriculares entre varones y mujeres de los diferentes grados y secciones que laboran en la I.E Comercio N° 64.

Duración para su aplicación

40 minutos aproximadamente.

Aplicación del instrumento

Para la aplicación del instrumento se aseguró el anonimato y prestigio de los encuestados. De igual modo se tuvo en cuenta el horario de trabajo de los docentes, por lo que se determinó encuestarlos en su tiempo libre y se aplicó durante toda una semana por la misma razón de que su jornada laboral es por horas, previa coordinación con el Director de la I.E. Comercio N° 64.

El instrumento para su aplicación requiere de dos etapas, que a continuación se describen:

Primera etapa

Recogida de datos o trabajo de campo, que consiste en encuestar a los docentes en su tiempo libre y de manera individual.

Segunda etapa

Procesamiento de los datos recogidos, teniendo en cuenta las escalas propuestas.

Materiales

Hoja impresa, lápiz, lapicero, borrador.

Ficha técnica del instrumento de clima institucional

I. **Nombre:** Cuestionario sobre clima institucional

II. **Autor:** Elaboración propia

III. **Expertos de Validación:**

La validación que se ha realizado es de contenido, porque se ha verificado la relación del ítem con los indicadores, para ello se ha utilizado la ficha de validación de expertos.

A continuación se describe los expertos que validaron el instrumento a través de la ficha técnica.

1. Mg. Yndolina Vega Montoya – Universidad Católica “Los Ángeles de Chimbote”. Facultad de Educación y Ciencias Sociales

2. Mg. Elvis Salatiel Vásquez Leiva - Universidad Católica “Los Ángeles de Chimbote”. Facultad de Educación y Ciencias Sociales

3. Mg. Víctor Manuel Sánchez Nuñez – Unidad de Gestión Educativa Local Celendín – Cajamarca. Director del Área de Gestión Pedagógica.

IV. **Juicio de expertos**

Se realizó con el objetivo de determinar la validez del instrumento y a partir de allí se halló la confiabilidad de dicho instrumento.

V. **Muestra piloto**

La muestra piloto conformó 15 docentes de la I.E “Nuestra Señora de Guadalupe”, se aplicó la encuesta para comprobar la fiabilidad de dicho instrumento. A continuación, se describe la confiabilidad de dicho instrumento.

TABLA N° 03
CONFIABILIDAD SEGÚN DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO CLIMA
INSTITUCIONAL

Factores	Coefficiente Alpha	N° ítems	Nivel de confiabilidad
Relaciones interpersonales	0.74	04	Excelente
Resolución de problemas	0.68	04	Confiable
Comunicación empática	0.64	04	Confiable
Autoestima	0.63	04	Confiable
Trabajo en equipo	0.77	04	Excelente

VI. Descripción. El cuestionario sobre clima institucional es un instrumento que permite el recojo de información de la percepción de los docentes de la I.E Comercio N° 64 sobre el clima institucional. El instrumento consta de 5 dimensiones, 20 ítems de respuestas con escala valorativa cuyo peso es: NUNCA=1, A VECES=2, CASI SIEMPRE=3 y SIEMPRE= 4. La dimensión relaciones interpersonales contiene 04 ítems, la dimensión resolución de problemas contiene 4 ítems, la dimensión comunicación empática contiene 4 ítems, la dimensión autoestima contiene 4 ítems y la dimensión trabajo en equipo contiene 4 ítems. Cada ítem puede ser calificado con un punto como mínimo y 4 puntos como máximo.

VII. Escala de medición de la variable

Para medir la variable clima institucional con sus respectivas dimensiones se utiliza la escala valorativa.

TABLA N° 04
ESCALA DE PONDERACIÓN SEGÚN DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO CLIMA
INSTITUCIONAL

Variable	Dimensión	N° ítems	Peso %	Ponderación
Clima institucional	Relaciones interpersonales	04	20%	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)
	Resolución de problemas	04	20%	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)
	Comunicación empática	04	20%	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)
	Autoestima	04	20%	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)
	Trabajo en equipo	04	20%	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)
BAREMOS	05	20	100%	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Justificación

Relaciones interpersonales

Si el resultado es 4, significa que las relaciones interpersonales son excelentes.

Si el resultado es 3, significa que las relaciones interpersonales son buenas.

Si el resultado es 2, significa que las relaciones interpersonales son regulares.

Si el resultado es 1, significa que las relaciones interpersonales son malas.

Resolución de problemas

Si el resultado es 4, significa que la resolución de problemas es excelente.

Si el resultado es 3, significa que la resolución de problemas es buena.

Si el resultado es 2, significa que la resolución de problemas es regular.

Si el resultado es 1, significa que la resolución de problemas es mala.

Comunicación empática

Si el resultado es 4, significa que la comunicación empática es excelente.

Si el resultado es 3, significa que la comunicación empática es buena.

Si el resultado es 2, significa que la comunicación empática es regular.

Si el resultado es 1, significa que la comunicación empática es mala.

Autoestima

Si el resultado es 4, significa que la autoestima es excelente.

Si el resultado es 3, significa que la autoestima es buena.

Si el resultado es 2, significa que la autoestima es regular.

Si el resultado es 1, significa que la autoestima es mala.

Trabajo en equipo

Si el resultado es 4, significa que el trabajo en equipo es excelente.

Si el resultado es 3, significa que el trabajo en equipo es bueno.

Si el resultado es 2, significa que el trabajo en equipo es regular.

Si el resultado es 1, significa que el trabajo en equipo es malo.

IX. Aplicación del instrumento

Para la aplicación del instrumento se aseguró el anonimato y prestigio de los encuestados. De igual modo se tuvo en cuenta el horario de trabajo de los docentes, por lo que se determinó encuestarlos en su tiempo libre y se aplicó durante toda una semana por la misma razón de que su jornada laboral es por horas.

Dicha encuesta se aplicó en la I.E Comercio N° 64.

El instrumento para su aplicación requiere de dos etapas, que a continuación se describen:

Primera etapa

- Recogida de datos o trabajo de campo, que consiste en encuestar a los docentes en su tiempo libre y de manera individual.

Segunda etapa

- Procesamiento de los datos recogidos, teniendo en cuenta las escalas propuestas.

X. Característica de los sujetos de la investigación o de las unidades muestrales

Son docentes que laboran en la I.E Comercio N° 64.

XI. Duración para su aplicación

80 minutos.

20 minutos en la resolución de la encuesta y 60 minutos de tabulación de la información.

XII. Materiales

Hoja impresa, lápiz, lapicero

2.8. Métodos de análisis de datos.

El método de análisis de datos fue cuantitativo y se realizó:

Se realiza a nivel de cada ítem evaluado y por participante en cada una de las muestras en ambos grupos.

Los resultados se verifican tanto a nivel general como de cada dimensión evaluada mediante: tablas y gráficos para la prueba de hipótesis y coeficiente de correlación Tau_b de Kendall en coherencia con cada una de las hipótesis del estudio para determinar la dependencia de las variables y dimensiones correspondientes.



CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción

Los resultados están de acuerdo a los objetivos planteados en la presente investigación, la descripción y la discusión de datos, se hace solo a las tablas consolidadas y las dos primeras tablas son solo de referencia para poder visualizar las siguientes tablas.

TABLA N° 05
PUNTAJES POR DIMENSIONES DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

N°	ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR							CLIMA INSTITUCIONAL											
	DEMOCRÁTICO		AUTORITARIO		PERMISIVO		Estilo Lid.	RELACIONES INTERPER.		RESOLUCIÓN PROBLEMAS		COM. EMPÁTICA		AUTOESTIMACIÓN		TRABAJO EN EQUIPO		CLIMA INSTITUCIONAL	
	Ptj	%	Ptj	%	Ptj	%		Ptj	Nivel	Ptj	Nivel	Ptj	Nivel	Ptj	Nivel	Ptj	Nivel	Ptj	Nivel
1	27	84.4	15	62.5	18	75.0	3	4	E	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B
2	22	68.8	15	62.5	14	58.3	3	4	E	2	R	3	B	4	E	3	B	3	B
3	23	71.9	18	75.0	15	62.5	2	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B
4	19	59.4	14	58.3	13	54.2	3	3	B	2	R	3	B	3	B	2	R	3	B
5	21	65.6	14	58.3	13	54.2	3	3	B	1	M	3	B	3	B	3	B	3	B
6	20	62.5	14	58.3	13	54.2	3	3	B	2	R	2	R	3	B	3	B	3	B
7	24	75.0	13	54.2	14	58.3	3	4	E	3	B	2	R	2	R	4	E	3	B
8	22	68.8	15	62.5	16	66.7	3	4	E	2	R	4	E	3	B	4	E	3	B

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

9	16	50.0	16	66.7	15	62.5	2	3	B	1	M	2	R	3	B	2	R	2	R
10	18	56.3	17	70.8	16	66.7	2	3	B	1	M	2	R	3	B	3	B	2	R
11	17	53.1	16	66.7	14	58.3	2	3	B	2	R	3	B	3	B	2	R	2	R
12	23	71.9	15	62.5	14	58.3	3	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
13	22	68.8	16	66.7	15	62.5	3	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B
14	30	93.8	18	75.0	21	87.5	3	4	E	3	B	4	E	3	B	4	E	3	B
15	23	71.9	17	70.8	16	66.7	3	3	B	2	R	3	B	3	B	4	E	3	B
16	17	53.1	14	58.3	13	54.2	2	3	B	1	M	2	R	3	B	2	R	2	R
17	16	50.0	16	66.7	15	62.5	2	3	B	1	M	3	B	3	B	2	R	2	R
18	24	75.0	16	66.7	12	50.0	3	4	E	3	B	3	B	3	B	4	E	3	B
19	22	68.8	15	62.5	15	62.5	3	4	E	2	R	3	B	3	B	2	R	3	B
20	15	46.9	16	66.7	14	58.3	2	3	B	1	M	2	R	3	B	2	R	2	R
21	27	84.4	16	66.7	17	70.8	3	3	B	3	B	3	B	3	B	4	E	3	B
22	27	84.4	16	66.7	15	62.5	3	3	B	3	B	3	B	3	B	4	E	3	B
23	17	53.1	17	70.8	15	62.5	2	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B	2	R
24	24	75.0	16	66.7	15	62.5	3	4	E	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
25	21	65.6	18	75.0	14	58.3	2	3	B	2	R	3	B	3	B	2	R	2	R
26	19	59.4	16	66.7	14	58.3	2	3	B	2	R	2	R	3	B	2	R	2	R
27	25	78.1	16	66.7	14	58.3	3	4	E	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B
28	24	75.0	15	62.5	16	66.7	3	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
29	18	56.3	17	70.8	14	58.3	2	3	B	2	R	2	R	3	B	2	R	2	R
30	21	65.6	14	58.3	13	54.2	3	3	B	2	R	3	B	2	R	3	B	3	B
31	24	75.0	16	66.7	11	45.8	3	4	E	2	R	4	E	2	R	2	R	3	B
32	21	65.6	15	62.5	15	62.5	3	3	B	2	R	3	B	3	B	2	R	3	B
33	24	75.0	15	62.5	16	66.7	3	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
34	26	81.3	15	62.5	17	70.8	3	4	E	2	R	4	E	3	B	2	R	3	B
35	21	65.6	13	54.2	15	62.5	3	3	B	2	R	3	B	3	B	2	R	3	B
36	13	40.6	15	62.5	13	54.2	2	2	R	2	R	2	R	3	B	2	R	2	R

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

37	26	81.3	17	70.8	15	62.5	3	4	E	3	B	4	E	4	E	3	B	3	B
38	23	71.9	17	70.8	15	62.5	3	3	B	3	B	3	B	2	R	3	B	3	B
39	23	71.9	15	62.5	13	54.2	3	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
40	22	68.8	15	62.5	17	70.8	1	3	B	3	B	3	B	2	R	2	R	3	B
41	23	71.9	14	58.3	16	66.7	3	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
42	25	78.1	14	58.3	18	75.0	3	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B
43	17	53.1	15	62.5	14	58.3	2	3	B	2	R	2	R	3	B	2	R	2	R
44	24	75.0	17	70.8	15	62.5	3	3	B	3	B	3	B	2	R	3	B	3	B
45	21	65.6	15	62.5	14	58.3	3	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
46	24	75.0	14	58.3	17	70.8	3	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
47	16	50.0	15	62.5	13	54.2	2	2	R	2	R	2	R	3	B	2	R	2	R
48	25	78.1	17	70.8	16	66.7	3	4	E	3	B	3	B	3	B	4	E	3	B
49	24	75.0	17	70.8	16	66.7	3	4	E	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
50	24	75.0	17	70.8	16	66.7	3	3	B	3	B	4	E	3	B	3	B	3	B
51	24	75.0	17	70.8	15	62.5	3	3	B	3	B	4	E	3	B	3	B	3	B
52	23	71.9	17	70.8	16	66.7	3	4	E	3	B	3	B	3	B	2	R	3	B
53	24	75.0	17	70.8	16	66.7	2	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
54	24	75.0	16	66.7	17	70.8	3	4	E	1	M	4	E	3	B	3	B	3	B
55	22	68.8	16	66.7	14	58.3	3	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
56	24	75.0	13	54.2	14	58.3	3	4	E	3	B	2	R	2	R	4	E	3	B
57	24	75.0	15	62.5	17	70.8	3	4	E	2	R	4	E	3	B	4	E	3	B
58	16	50.0	16	66.7	15	62.5	2	3	B	1	M	2	R	3	B	2	R	2	R
59	20	62.5	14	58.3	11	45.8	3	3	B	2	R	2	R	3	B	3	B	3	B
60	17	53.1	14	58.3	12	50.0	2	3	B	2	R	3	B	3	B	2	R	2	R
61	18	56.3	18	75.0	21	87.5	1	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
62	22	68.8	16	66.7	15	62.5	3	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B
63	30	93.8	20	83.3	21	87.5	3	4	E	3	B	4	E	3	B	4	E	3	B
64	23	71.9	17	70.8	16	66.7	3	3	B	2	R	4	E	3	B	4	E	3	B

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

65	15	46.9	16	66.7	13	54.2	2	3	B	1	M	2	R	3	B	2	R	2	R
66	14	43.8	16	66.7	15	62.5	2	3	B	1	M	3	B	3	B	2	R	2	R
67	25	78.1	18	75.0	17	70.8	3	4	E	3	B	3	B	3	B	4	E	3	B
68	22	68.8	16	66.7	15	62.5	3	4	E	2	R	3	B	3	B	2	R	3	B
69	22	68.8	15	62.5	14	58.3	3	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B	3	B
70	26	81.3	17	70.8	18	75.0	3	4	E	3	B	2	R	3	B	3	B	3	B
71	27	84.4	20	83.3	18	75.0	3	3	B	4	E	4	E	3	B	3	B	3	B
72	24	75.0	16	66.7	15	62.5	3	3	B	3	B	4	E	3	B	3	B	3	B
73	24	75.0	17	70.8	16	66.7	3	4	E	2	R	3	B	3	B	2	R	3	B

Fuente: Cuestionario de estilo de liderazgo del director

TABLA N° 06

Interpretación de los coeficientes de correlación

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

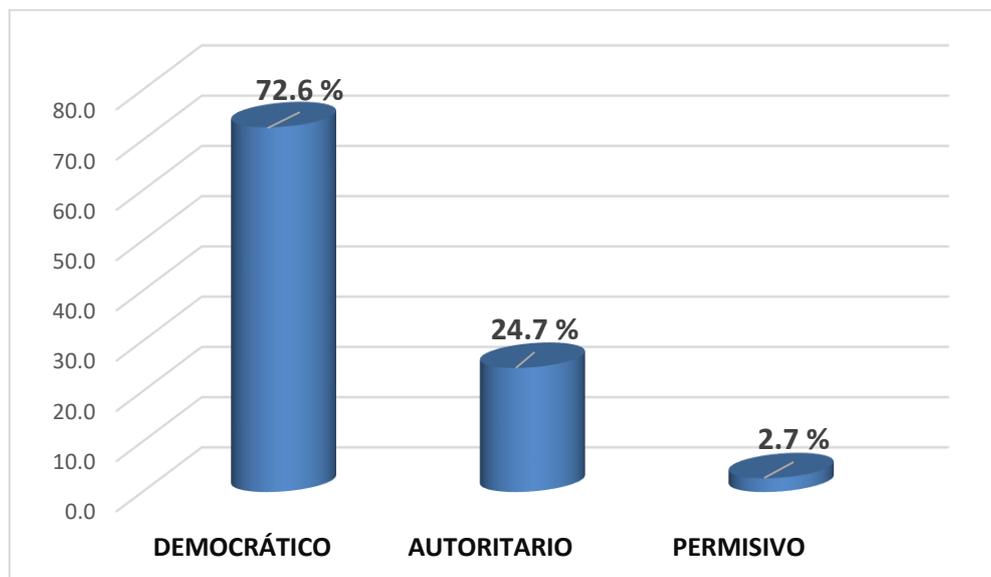
Fuente: VILCHEZ, J. (2011) Inferencia estadística para investigadores. Lima. Carvil

Tabla N° 07. Consolidado del estilo de liderazgo del Director de la I.E Comercio N° 64.

Estilo de liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Democrático	2	72.6%
Autoritario	18	24.7%
Permisivo	53	2.7%
Total	73	100%

Fuente: Tabla N° 05

Gráfico N° 01. Estilo de liderazgo del Director de la I.E Comercio N° 64.



Fuente: Tabla N°07

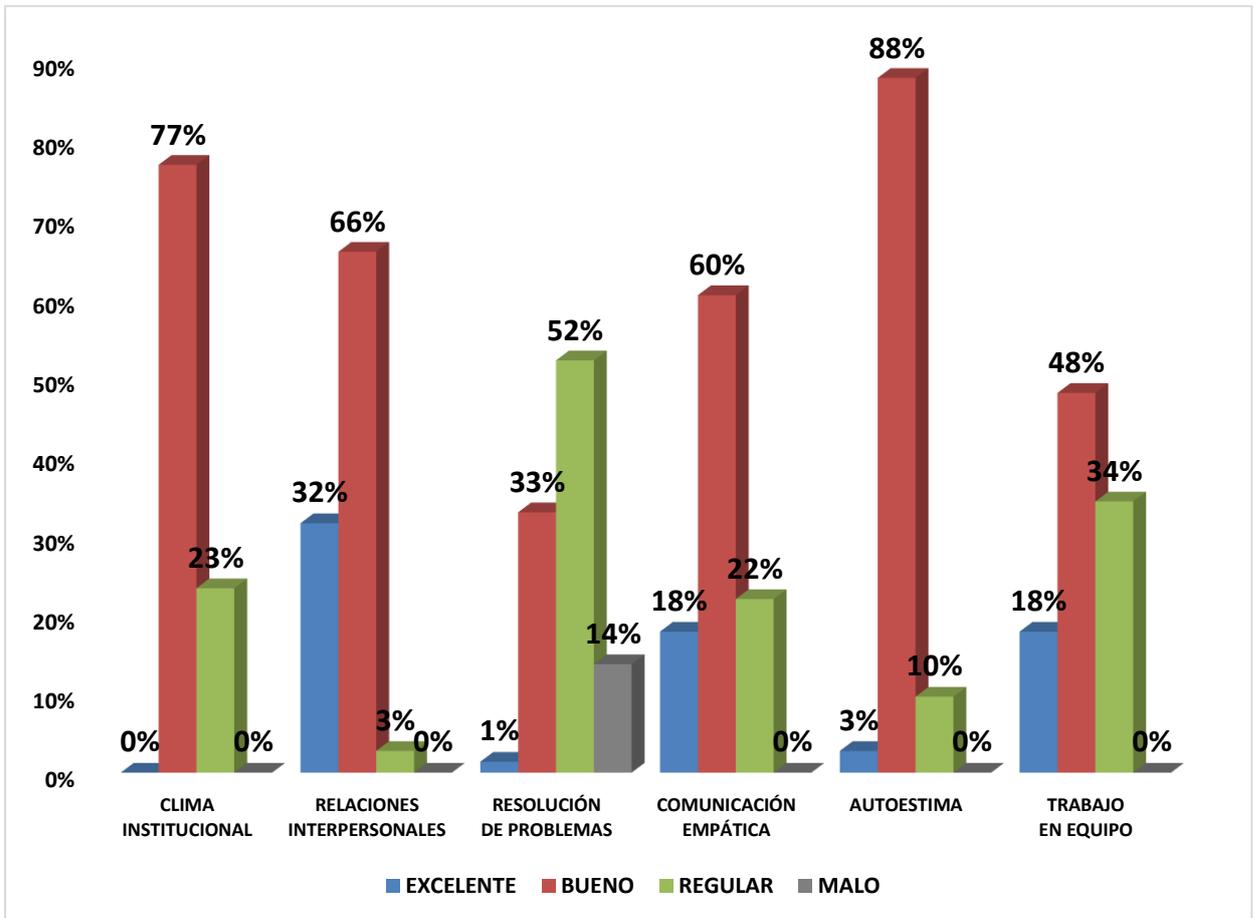
Descripción. En la tabla N° 07 se observa que más de la mitad de la muestra (72.6%) manifiesta que el tipo de liderazgo prevalente en la I.E Comercio N° 64 es el democrático, que es el estilo óptimo que un directivo debe ejercer, seguido por el liderazgo autoritario (24.7%) y el liderazgo permisivo (2.7%).

Tabla N° 08. Consolidado del clima institucional de la I.E Comercio N° 64.

NIVEL	CLIMA INSTITUCIONAL		RELACIONES INTERPERSONALES		RESOL. DE PROBLEMAS		COM. EMPÁTICA		AUTOESTIMA		TRABAJO EN EQUIPO	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
EXCELENTE	0	0%	23	32%	1	1%	13	18%	2	3%	13	18%
BUENO	56	77%	48	66%	24	33%	44	60%	64	88%	35	48%
REGULAR	17	23%	2	3%	38	52%	16	22%	7	10%	25	34%
MALO	0	0%	0	0%	10	14%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%

Fuente: Tabla N° 05

Gráfico N° 02. Consolidado del clima institucional de la I.E Comercio N° 64.



Fuente: Tabla N°08

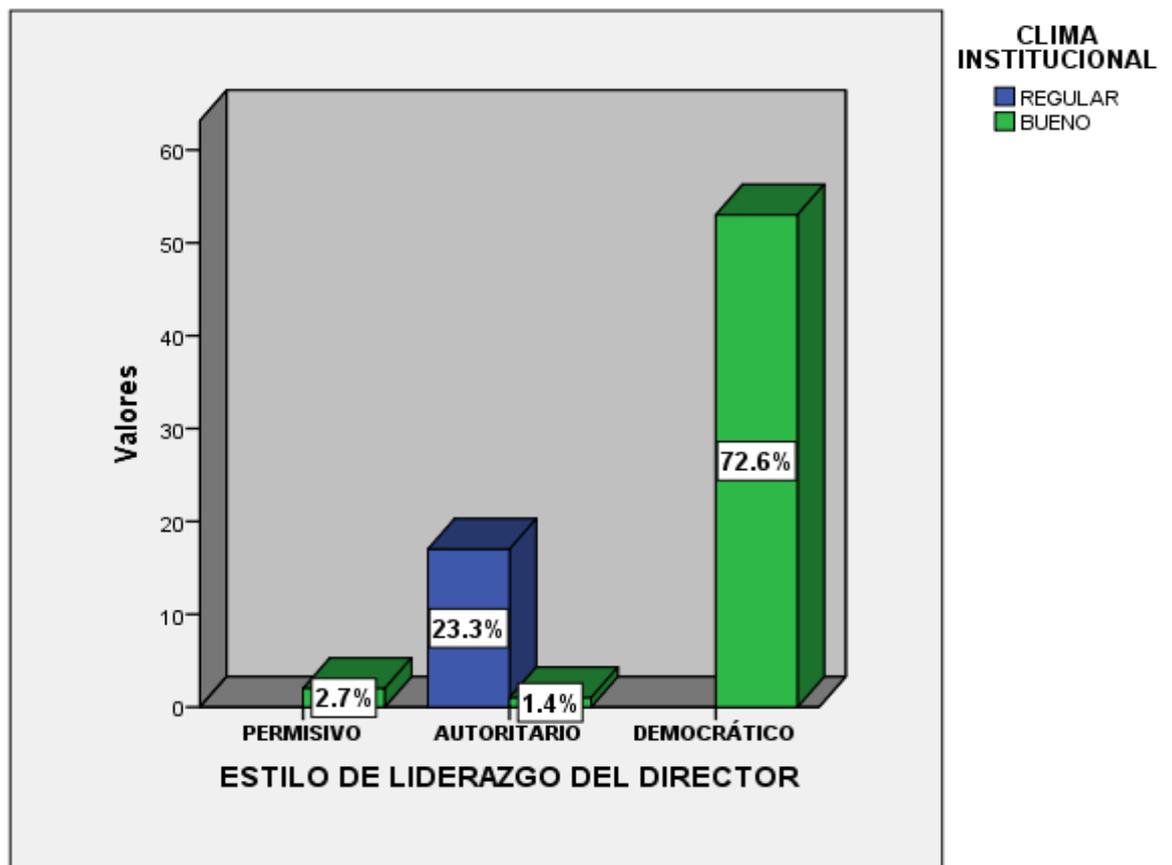
Descripción. De la tabla N° 08 se puede observar que tanto a nivel de variable clima institucional como en cada una de sus dimensiones, la muestra manifiesta que éstas tienen una práctica buena siendo las mejor percibidas las relaciones interpersonales (66%) y la autoestima (88%), lo que permite que el clima institucional (77%) de manera general también se perciba con un nivel bueno.

Tabla N° 09. Estilo de liderazgo del Director y clima institucional en la I.E Comercio N° 64

			CLIMA INSTITUCIONAL		Total
			REGULAR	BUENO	
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	PERMISIVO	Recuento	0	2	2
		% del total	0.0%	2.7%	2.7%
	AUTORITARIO	Recuento	17	1	18
		% del total	23.3%	1.4%	24.7%
	DEMOCRÁTICO	Recuento	0	53	53
		% del total	0.0%	72.6%	72.6%
Total	Recuento	17	56	73	
	% del total	23.3%	76.7%	100%	

Fuente: Tabla N° 05

Gráfico N° 03. Estilo de liderazgo del Director y clima institucional en la I.E Comercio N° 64



Fuente: Tabla N° 09

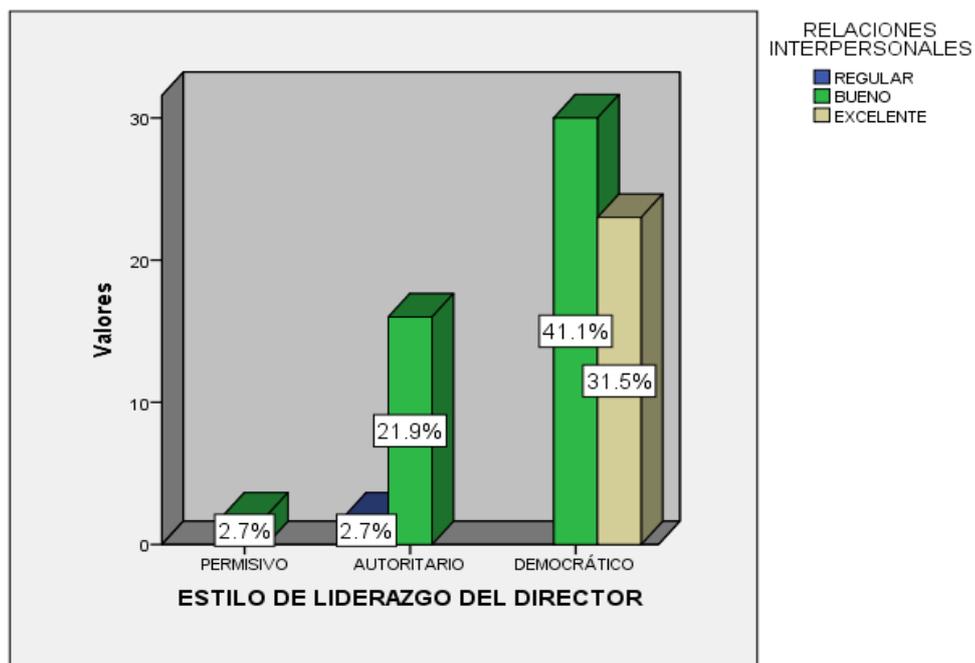
Descripción. De la tabla N° 09 se infiere que la mayoría de docentes que percibe el clima institucional como bueno (72.6%), posee una concepción del estilo de liderazgo del director como democrático.

Tabla N° 10. Estilo de liderazgo del Director y relaciones interpersonales en la I.E Comercio N° 64

			RELACIONES INTERPERSONALES			Total
			REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	PERMISIVO	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0.0%	2.7%	0.0%	2.7%
	AUTORITARIO	Recuento	2	16	0	18
		% del total	2.7%	21.9%	0.0%	24.7%
	DEMOCRÁTICO	Recuento	0	30	23	53
		% del total	0.0%	41.1%	31.5%	72.6%
Total	Recuento	2	48	23	73	
	% del total	2.7%	65.8%	31.5%	100.0%	

Fuente: Tabla N° 05

Gráfico N° 04. Estilo de liderazgo del Director y relaciones interpersonales en la I.E Comercio N° 64



Fuente: Tabla N°10

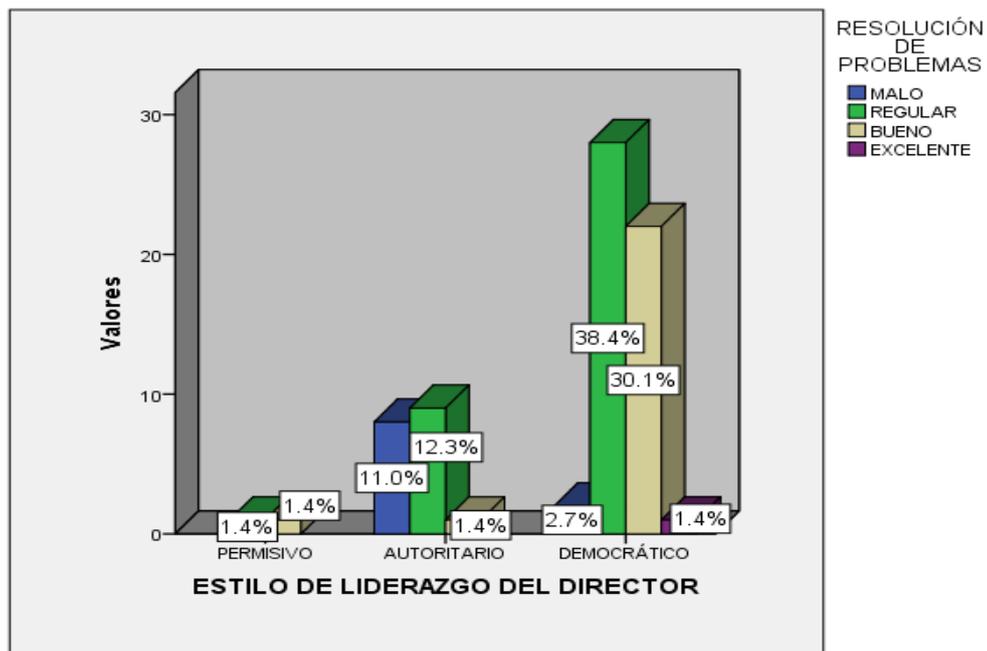
Descripción. La tabla N° 10 muestra que la mayoría de docentes que percibe las relaciones interpersonales como bueno (41.1%) y excelente (31.5%), posee una concepción del estilo de liderazgo del director como democrático.

Tabla N° 11. Estilo de liderazgo del Director y resolución de problemas en la I.E Comercio N° 64

			RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				Total
			MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	PERMISIVO	Recuento	0	1	1	0	2
		% del total	0.0%	1.4%	1.4%	0.0%	2.7%
	AUTORITARIO	Recuento	8	9	1	0	18
		% del total	11.0%	12.3%	1.4%	0.0%	24.7%
	DEMOCRÁTICO	Recuento	2	28	22	1	53
		% del total	2.7%	38.4%	30.1%	1.4%	72.6%
Total		Recuento	10	38	24	1	73
		% del total	13.7%	52.1%	32.9%	1.4%	100%

Fuente: Tabla N° 05

Gráfico N° 05. Estilo de liderazgo del Director y resolución de problemas en la I.E Comercio N° 64



Fuente: Tabla N°11

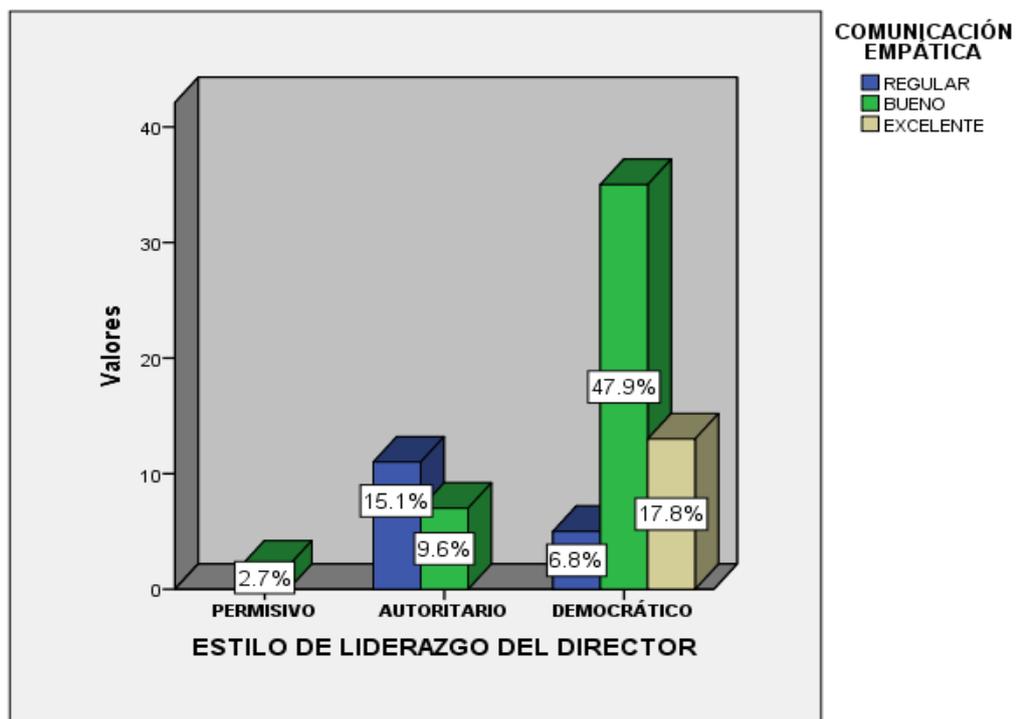
Descripción. Tal como se puede observar la tabla N° 11 muestra que la mayoría de docentes que percibe la resolución de problemas como regular (38.4%) y bueno (30.1%), posee una concepción del estilo de liderazgo del director como democrático.

Tabla N° 12. Estilo de liderazgo del Director y comunicación empática en la I.E Comercio N° 64.

			COMUNICACIÓN EMPÁTICA			Total
			REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	PERMISIVO	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0.0%	2.7%	0.0%	2.7%
	AUTORITARIO	Recuento	11	7	0	18
		% del total	15.1%	9.6%	0.0%	24.7%
	DEMOCRÁTICO	Recuento	5	35	13	53
		% del total	6.8%	47.9%	17.8%	72.6%
Total	Recuento	16	44	13	73	
	% del total	21.9%	60.3%	17.8%	100.0%	

Fuente: Tabla N° 05

Gráfico N° 06. Estilo de liderazgo del Director y comunicación empática en la I.E Comercio N° 64.



Fuente: Tabla N°12

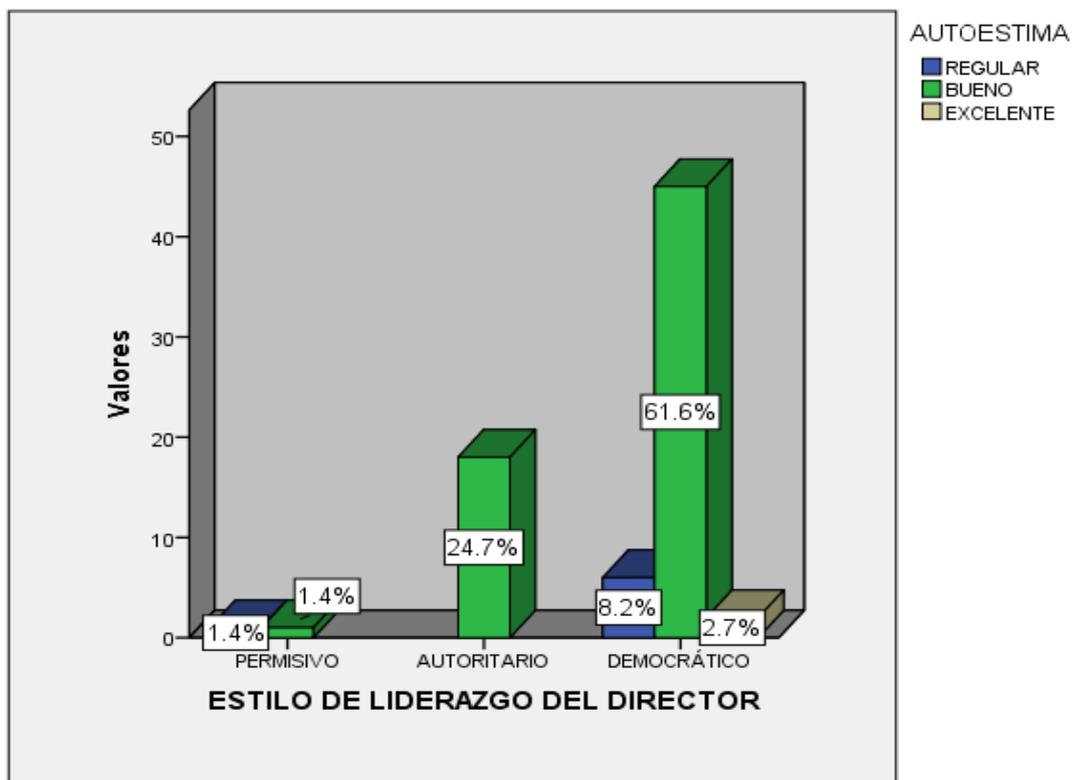
Descripción. Tal como se puede observar la tabla N° 12 muestra que la mayoría de docentes que percibe la comunicación empática como Buena (47.9%) y Excelente (17.8%), posee una concepción como democrático.

Tabla N° 13. Estilo de liderazgo del Director y autoestima en la I.E Comercio N° 64.

			AUTOESTIMA			Total
			REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	PERMISIVO	Recuento	1	1	0	2
		% del total	1.4%	1.4%	0.0%	2.7%
	AUTORITARIO	Recuento	0	18	0	18
		% del total	0.0%	24.7%	0.0%	24.7%
	DEMOCRÁTICO	Recuento	6	45	2	53
		% del total	8.2%	61.6%	2.7%	72.6%
Total	Recuento	7	64	2	73	
	% del total	9.6%	87.7%	2.7%	100%	

Fuente: Tabla N° 05

Gráfico N° 07. Estilo de liderazgo del Director y autoestima en la I.E Comercio N° 64.



Fuente: Tabla N°13

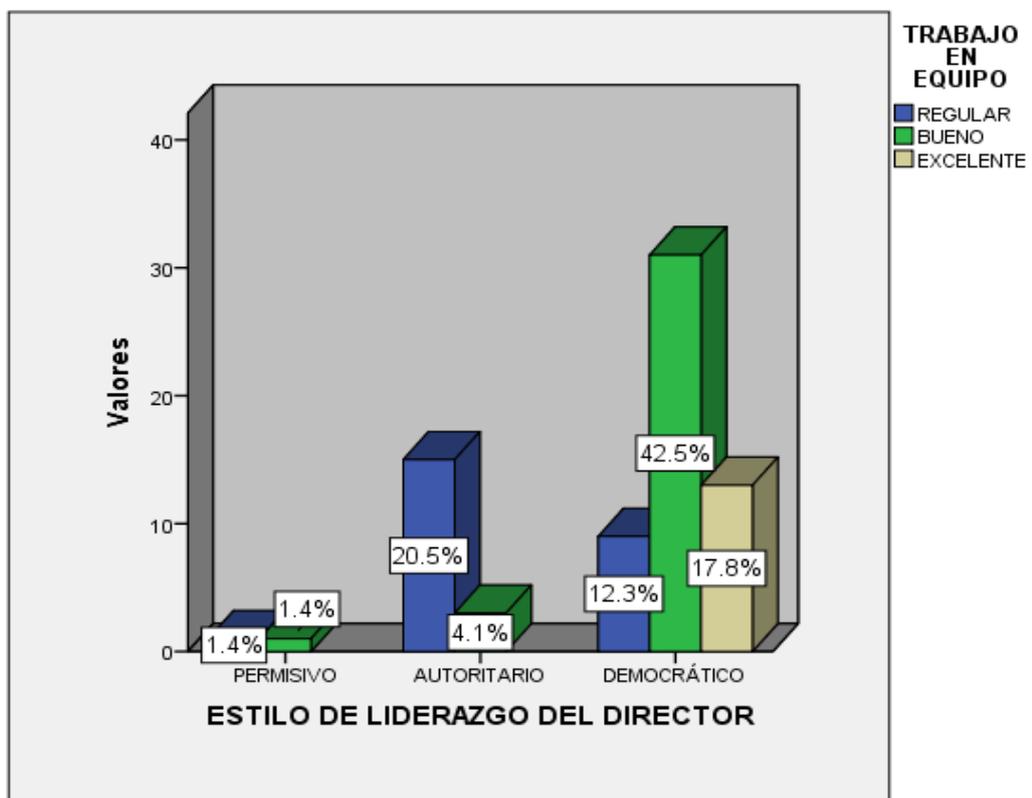
Descripción. Como se puede inferir la tabla N° 13 muestra que la mayoría de docentes que percibe la autoestima empática como Buena (61.6%), posee una concepción del estilo de liderazgo del director como democrático.

Tabla N° 14. Estilo de liderazgo del Director y trabajo en equipo en la I.E Comercio N° 64.

			TRABAJO EN EQUIPO			Total
			REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	PERMISIVO	Recuento	1	1	0	2
		% del total	1.4%	1.4%	0.0%	2.7%
	AUTORITARIO	Recuento	15	3	0	18
		% del total	20.5%	4.1%	0.0%	24.7%
	DEMOCRÁTICO	Recuento	9	31	13	53
		% del total	12.3%	42.5%	17.8%	72.6%
Total	Recuento	25	35	13	73	
	% del total	34.2%	47.9%	17.8%	100%	

Fuente: Tabla N° 05

Gráfico N° 08. Estilo de liderazgo del Director y trabajo en equipo en la I.E Comercio N° 64.



Fuente: Tabla N°14

Descripción. Como se puede observar la tabla N° 14 muestra que la mayoría de docentes que percibe el trabajo en equipo como bueno (42.5%) y excelente (17.8%), posee una concepción del estilo de liderazgo del director como democrático.

3.2. Prueba de hipótesis

a. Hipótesis general

H₁ Existe relación entre el estilo de liderazgo del Director y el clima institucional en la IE Comercio N° 64, Pucallpa.

H₀ No existe relación entre el estilo de liderazgo del Director y el clima institucional en la IE Comercio N° 64, Pucallpa.

Regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza H₀

Tabla N° 15. Correlación Tau-b Kendall entre el estilo de liderazgo del director y el clima institucional en la IE comercio N° 64.

			ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	CLIMA INSTITUCIONAL
Tau_b de Kendall	ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Coeficiente de correlación	1.000	.849**
		Sig. (bilateral)	.	.000
	CLIMA INSTITUCIONAL	N	73	73
		Coeficiente de correlación	.849**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	73	73

Fuente: Salida IBM SPSS (software estadístico)

Interpretación. De la tabla N° 15 se observa que la correlación Tau-b de Kendall es de Tau-b=0.849 lo que evidencia una correlación significativa positiva entre el estilo de liderazgo del Director y el clima institucional en la IE Comercio N° 64.

En tal sentido teniendo en cuenta que ($p < .000$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Entonces podemos afirmar que existe que existe una correlación estadísticamente significativa entre el

estilo de liderazgo del Director y el clima institucional en la IE Comercio N° 64.

b. Hipótesis específicas 1

H₁ Existe relación entre el estilo de liderazgo del Director y las relaciones interpersonales en la IE Comercio N° 64, Pucallpa.

H₀ No existe relación entre el estilo de liderazgo del Director y las relaciones interpersonales en la IE Comercio N° 64, Pucallpa.

Regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza H₀

Tabla N° 16. Correlación Tau-b Kendall entre el estilo de liderazgo del director y relaciones interpersonales en la IE comercio N° 64.

		ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	RELACIONES INTERPERSONALES
Tau_b de Kendall	ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.542**
		N	.000
			73
	RELACIONES INTERPERSONALES	Coeficiente de correlación	.542**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	.000
			73

Fuente: IBM SPSS (software estadístico)

Interpretación. De la tabla N° 16 se observa que la correlación Tau-b de Kendall es de Tau-b=0.442 lo que evidencia una correlación moderada positiva entre el estilo de liderazgo del Director y relaciones interpersonales en la IE Comercio N° 64.

En tal sentido teniendo en cuenta que ($p < .000$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Entonces podemos afirmar que existe que existe una correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo del Director y relaciones interpersonales en la IE Comercio N° 64.

c. Hipótesis específicas 2

H₁ Existe relación entre el estilo de liderazgo del Director y resolución de problemas en la IE Comercio N° 64.

H₀ No existe relación entre el estilo de liderazgo del Director y resolución de problemas en la IE Comercio N° 64.

Regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza H₀

Tabla N° 17. Correlación Tau-b Kendall entre el estilo de liderazgo del director y resolución de problemas en la IE comercio N° 64.

			ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Tau_b de Kendall	ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Coeficiente de correlación	1.000	.504**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	73	73
	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Coeficiente de correlación	.504**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	73	73

Fuente: IBM SPSS (software estadístico)

Interpretación. De la tabla N° 17 se observa que la correlación Tau-b de Kendall es de Tau-b=0.504 lo que evidencia una correlación moderada positiva entre el estilo de liderazgo del Director y resolución de problemas en la IE Comercio N° 64.

En tal sentido teniendo en cuenta que ($p < .000$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Entonces podemos afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo del Director y resolución de problemas en la IE Comercio N° 64.

d. Hipótesis específicas 3

H₁ Existe relación entre el estilo de liderazgo del Director y la comunicación empática en la IE Comercio N° 64.

H₀ No existe relación entre el estilo de liderazgo del Director y la comunicación empática en la IE Comercio N° 64.

Regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza H₀

Tabla N° 18. Correlación Tau-b Kendall entre el estilo de liderazgo del director y comunicación empática en la IE comercio N° 64.

		ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	COMUNICACIÓN EMPÁTICA
Tau_b de Kendall	ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	73
	COMUNICACIÓN EMPÁTICA	Coefficiente de correlación	.523**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	73

Fuente: IBM SPSS (software estadístico)

Interpretación. De la tabla N° 18 se observa que la correlación Tau-b de Kendall es de Tau-b=0.523 lo que evidencia una correlación moderada positiva entre el estilo de liderazgo del Director y la comunicación empática en la IE Comercio N° 64.

En tal sentido teniendo en cuenta que ($p < .000$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Entonces podemos afirmar que existe una correlación significativa entre el estilo de liderazgo del Director y la comunicación empática en la IE Comercio N° 64.

e. Hipótesis específicas 4

H₁ Existe relación entre el estilo de liderazgo del Director y la autoestima en la IE Comercio N° 64, Pucallpa – 2015.

H₀ No existe relación entre el estilo de liderazgo del Director y la autoestima empática en la IE Comercio N° 64, Pucallpa – 2015.

Regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza H₀

Tabla N° 19. Correlación Tau-b Kendall entre el estilo de liderazgo del director y la autoestima en la IE comercio N° 64.

			ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	AUTOESTIMA
Tau_b de Kendall	ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Coefficiente de correlación	1.000	-.014
		Sig. (bilateral)	.	.905
		N	73	73
	AUTOESTIMA	Coefficiente de correlación	-.014	1.000
		Sig. (bilateral)	.905	.
		N	73	73

Fuente: Tabla N° 05. Salida IBM SPSS (software estadístico)

Interpretación. De la tabla N° 19 se observa que la correlación Tau-b de Kendall es de $Tau-b = -0.014$ lo que evidencia una correlación muy débil negativa entre el estilo de liderazgo del Director y la autoestima en la IE Comercio N° 64.

En tal sentido teniendo en cuenta que ($p > .905$) se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Entonces podemos afirmar que existe que no existe una correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo del Director y la autoestima en la IE Comercio N° 64.

f. Hipótesis específicas 5

H₁ Existe relación entre el estilo de liderazgo del Director y el trabajo en equipo en la IE Comercio N° 64.

H₀ No existe relación entre el estilo de liderazgo del Director y la el trabajo en equipo en la IE Comercio N° 64, Pucallpa – 2015.

Regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza H₀

Tabla N° 20. Correlación Tau-b Kendall entre el estilo de liderazgo del director y el trabajo en equipo en la IE comercio N° 64.

			ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	TRABAJO EN EQUIPO
Tau_b de Kendall	ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Coefficiente de correlación	1.000	.526**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	73	73
	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación	.526**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	73	73

Fuente: IBM SPSS (software estadístico)

Interpretación. De la tabla N° 20 se observa que la correlación Tau-b de Kendall es de $Tau-b=0.526$ lo que evidencia una correlación moderada positiva entre el estilo de liderazgo del Director y el trabajo en equipo en la IE Comercio N° 64.

En tal sentido teniendo en cuenta que ($p<.000$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Entonces podemos afirmar que existe que existe una correlación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo del director y el trabajo en equipo en la IE Comercio N° 64.



CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Discusión

Los resultados obtenidos en la tabla N° 08 y su gráfico muestran que el 72.6% de los docentes encuestados aseveran que el estilo de liderazgo del director es democrático, de igual manera el 77% (tabla N°09) de los encuestados consideran que el clima institucional de la I.E Comercio N° 64 se encuentra en un nivel bueno. La puntuación de correlación entre la variable estilo de liderazgo del Director y el clima institucional, cuyo grado de correlación obtenido es de 0.849 (tabla N° 16) y una significancia de ($p < 0.05; 0.000$), esto nos indica que la correlación existente entre dichas variables es significativa positiva, por lo tanto el estilo de liderazgo ejercido incide en las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos, la comunicación empática y el trabajo en equipo, pues contribuye en mejorar y consolidar el clima institucional y por ende contribuye con el desarrollo de la institución Educativa. Aquí encontramos una similitud importante con relación a los hallazgos encontrados por Chuquimango, C. y Otros (2008). En su trabajo denominado “Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota – Cajamarca”, quienes concluyen que la gestión del Director influye significativamente en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas, por otro lado Carrasco, R. (2003) en la conclusión de su investigación Incide que el clima organizacional afecta la calidad de la educación y enseñanza ante las reacciones favorables y desfavorables de los gestores educativos que inciden en el ambiente laboral.

Los resultados obtenidos en la tabla N° 11 muestra que la mayoría de docentes que percibe las relaciones interpersonales como bueno (41.1%), posee una concepción del estilo de liderazgo del director como democrático.

Además, existe una correlación moderada positiva ($\tau\text{-}b=0.542$) y una significancia ($p<0.05;0.00$), lo que permite afirmar que las relaciones interpersonales dependen del estilo de liderazgo ejercido por el director. Aquí encontramos una similitud importante con relación a los hallazgos encontrados por Castillo, A. (2005). En su trabajo denominado "Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI", quien concluye que el director tiene una tarea compleja de transformar el sistema educativo en una organización ágil y dinámica en base a relaciones interpersonales para lograr resultados esperados de acuerdo con los estándares de calidad establecidos por la misma institución.

Los resultados obtenidos en la tabla N° 11 muestra que la mayoría de docentes que percibe la resolución de problemas como regular (38.4%), posee una concepción del estilo de liderazgo del director como democrático, en tanto, la puntuación de correlación existente es moderada positiva ($\tau\text{-}b=0.504$), esto que nos indica que el estilo de liderazgo directivo ejercido es el indicado para solucionar los problemas existentes entre los miembros de la I.E. Aquí encontramos una similitud importante con relación a los hallazgos encontrados por Alves, J. (2003) en su trabajo de investigación denominado "Liderazgo y clima organizacional, concluye que para que exista un buen clima en la organización/equipo es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, capaz de resolver cualquier tipo de problemas en determinada situación.

Los resultados obtenidos en la tabla N° 12 muestra que la mayoría de docentes percibe la comunicación empática como Buena (47.9%) y considera que el estilo de liderazgo del director ejercido es democrático y por ende el más adecuado. Por otro lado, la puntuación de correlación es débil positiva ($\tau\text{-}b=0.523$) y una significancia ($p<0.05;0.00$), lo cual nos indica que el estilo de liderazgo directivo ejercido fomenta el intercambio de ideas y la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa es acertada. Aquí encontramos una similitud importante con relación a los hallazgos encontrados por Castillo, A. (2005). En su investigación

denominado “Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI”, quien concluye que el director de escuelas tiene ante sí el gran reto de cultivar efectivamente la comunicación a través de su crecimiento personal y profesional, cobrando conciencia de que la comunicación es esencial para establecer los lazos de colaboración necesarios para mantener el desarrollo continuo en las escuelas.

Como se puede inferir de la tabla N° 13, la mayoría de docentes percibe que la autoestima es Buena (61.6%) y poseen una concepción del estilo de liderazgo del director ejercido es democrático; sin embargo, la puntuación de correlación entre la variable Liderazgo del director y la dimensión autoestima es muy débil negativa ($\tau\text{-}b = -0.14$) y ($p < 0.005; 0.905$), esto nos indica que la autoestima depende en un gran porcentaje de uno mismo como ser humano y actor educativo, y que el liderazgo directivo puede contribuir a consolidar dicha autoestima fomentando el reconocimiento de su labor destacada como miembro de la comunidad educativa.

De la tabla N° 14 se infiere que la mayoría de docentes percibe el trabajo en equipo como bueno (42.5%) y posee una concepción del estilo de liderazgo del director ejercido es democrático. La puntuación de correlación ($\tau\text{-}b = 0.526$) y significancia ($p < 0.05; 0.00$), nos indica que existe una correlación moderada positiva, hecho que nos indica que el estilo de liderazgo directivo ejercido fomenta la participación, asigna tareas e incentiva a los miembros de la comunidad educativa a practicar el trabajo cooperativo para conseguir los objetivos institucionales. Aquí encontramos una similitud importante con relación a los hallazgos encontrados por Castillo, A. (2005). En su trabajo denominado “Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI”, quien concluye que la escuela del nuevo siglo habla de comunidad de aprendices, participación colaborativa y toma de decisiones compartidas en todos los aspectos educativos, habla de apoderamiento de los maestros y de los estudiantes, de trabajo en equipo, autonomía, y sobre todo, de una nueva forma de llevar a cabo las gestiones administrativas en las escuelas.

1. El objetivo fue demostrar que el programa de intervención fortalece la autoestima de los estudiantes del cuarto de secundaria y se pudo comprobar en los resultados del pre- test del desarrollo de la autoestima del grupo control, el 85.6% se ubicaron en el nivel bajo, mientras que en el grupo experimental, el 61.1% en el nivel medio del desarrollo de la autoestima (tabla N° 2); en el post- test del grupo control, el 78.9 % se ubicaron en un nivel medio bajo de autoestima, mientras que en el grupo experimental, el 94.4% se ubican en el nivel medio alto de autoestima, (tabla N° 38), lo confirmó la prueba de hipótesis general $Z_c > Z_t$, donde $z=3$, lo que implica que el programa de intervención fortaleció significativamente el nivel de Autoestima de los estudiantes del cuarto de secundaria, según la prueba del inventario de Coopersmit en el pre test la media de 15.61 y una desviación estándar de 78 en el grupo control, en el grupo experimental la media es 27.27 y la desviación estándar es de 150.21. Mientras que el post-test la media es 36.72 y una desviación estándar de 133.35 en el grupo control, en el experimental, la media es de 63.4 y la desviación estándar es de 35.04, lo que implica que el programa de intervención fortalece la autoestima.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Existe una relación fuerte y positiva entre el estilo de liderazgo del director y clima institucional, que es percibido por el personal docente, tal como se evidencia en la tabla 16; donde la correlación tau-b de Kendall alcanza 0.849.
2. Al efectuar la correlación entre el estilo de liderazgo del Director y relaciones interpersonales, se demuestra que existe una correlación moderada positiva, tal como se observa en la tabla 17, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 0.542.
3. Al efectuar la correlación entre el estilo de liderazgo del Director y resolución de conflictos, se demuestra que existe una correlación moderada positiva, tal como se observa en tabla 18, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 0.504.
4. Al efectuar la correlación entre estilo de liderazgo del director y comunicación empática, se demuestra que existe una relación moderada positiva, tal como se observa en la tabla 19, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 0. 523.
5. Al efectuar la correlación entre el estilo de liderazgo del director y autoestima, se demuestra que existe una correlación muy débil negativa, tal como se observa en la tabla 20, donde se evidencia que esta relación se expresa en un – 0.14.
6. Al efectuar la correlación entre el estilo de liderazgo del director y trabajo en equipo, se demuestra que existe una correlación moderada positiva, tal como se observa en la tabla 21, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 0.526.

5.2. Recomendaciones

1. El Ministerio de Educación a través de sus órganos descentralizados fomentar la evaluación permanente y objetiva de los directores de las instituciones educativas con la finalidad de mejorar el estilo de liderazgo directivo y la calidad del servicio.
2. Los directivos deben practicar el estilo de liderazgo democrático pues permite obtener resultados de mejora continua y así poder lograr la calidad del servicio en las instituciones educativas.
3. Al Director y personal docente de la I.E Comercio N° 64 crear espacios de convivencia que permita fortalecer los vínculos interpersonales en cada uno de miembros de la comunidad educativa.
4. El director de la I.E Comercio N° 64 debe adoptar planes estratégicos que permitan el mejoramiento y consolidación del clima institucional en la I.E que lidera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agüera, E. (2006). *Liderazgo y compromiso social. Hacia un nuevo tipo de liderazgo*. México: BUAP/UNAM/Ed. Porrúa.
2. Alcalá, E. (2011) *El clima organizacional en una institución pública de educación superior*. Universidad del Papaloapan. México.
3. Alvarado, O. (2004) *Gestión Educativa: casos, ejercicios e instrumentos*. UDEGRAF. Lima.
4. Alves, J. (2003) *Liderazgo y clima organizacional*. *Revista de Psicología del Deporte*. 2003. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133 ISSN: 1132-239x Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2p123.pdf> el (10/09/2015)
5. 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*. Tesis de Grado Magister. Universidad Rafael Urdaneta. INSTIA. Caracas.
6. Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana.
7. Bennis, W & Nanus, B. (1985) *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Editorial Norma. Colombia.
8. Bowers y Taylor (1997); *Grandes dimensiones para analizar el Clima Organizacional*. Universidad de Michigan. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>.
9. Cananahuay, R. & Pezo (2013) *Gestión educativa y comportamiento organizacional en la institución educativa "Oswaldo Lima Ruiz" de Manantay*. Universidad César Vallejo. Ucayali.
10. Castillo Ortiz, A. (2005). *Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Cuaderno de Investigación en la Educación, 20, 34-51. Recuperado de <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/03.html> el (12/10/2015).
11. Castro A., Lupano M., Benatuil D. & Nader M. (2007). *Teoría y Evaluación de Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.

12. Castro Rueda, J. (2014) *Estilos de liderazgo y el marco del buen desempeño docente del nivel inicial de la Red del distrito de Honoría*. Universidad César Vallejo. Ucayali.
13. Cerrón y Soria (2013), en su tesis *Gestión de recursos humanos y liderazgo docente en la I.E Coronel Pedro Portillo de Pucallpa*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Ucayali.
14. Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas. España.
15. Chiavenato, I. (2011) *Administración de los recursos humanos*. México. Mc Graw Hill.
16. Chuquimango Cortés, C. y Otros (2008). *Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota – Cajamarca*. Universidad César Vallejo.
17. Contreras, B. (2005). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión educativa*. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
18. Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México. Editorial Prentice Hall.
19. Espinoza, M. (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima: EDIAS.
20. Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
21. Fischman, D. (2003) *El camino del líder*. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico. Lima.
22. Flores Tuesta, A. (2013) *Gestión de recursos humanos y clima institucional desde la perspectiva docente en las instituciones educativas primarias del distrito de Yarinacocha*. Universidad César Vallejo. Ucayali.
23. Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional*. Argentina: Verlap.
24. Gómez, L. (2001). *El clima institucional y el liderazgo en la gestión educativa*. Tesis de la UNIFE.
25. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill.

26. Horner, M. (1997). *Leadership, Theory, past, present and future In: team performance management*. Journal Article. Vol. 3 - Issue 4.
27. IPAE. (2004). *Escuela de directores*. Lima: PLANCGED.
28. Kotter, J.P. (1998). *El Liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
29. Lewin, K & Lippit, R & White, R. (1939) Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*.
30. Liendo, L. (1995). *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Buenos Aires. Editorial KAPELUSZ.
31. Likert, R. y Likert, J. (1968) *New Ways of Managing Conflict*. McGraw-Hill, New York.
32. Litwin, S. y Stinger, G. (1968). *Clima y comportamiento organizacional*. México.
33. Lupano, M. y Castro, A. (2007). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Editorial Paidós, ISBN 978 - 950 - 12 - 2913 Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/psico6/6Psico%2008.pdf>. (15 -10- 2015).
34. Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F., México: Thomson Learning.
35. Marcelo Vereau, W. y Cojal Loli, B. (2007). *Gestión educativa*. Lambayeque: FACHSE.
36. Martín, B. (1999). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. España-Madrid.
37. Martínez, S. (1993): *cultura organizativa y cambio organizacional en nuestra escuela*. Santiago de Chile.
38. Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
39. McGregor, D (1960) *The Human Side of Enterprise*. Management Review, American Management Association.
40. Mendoza (2005) Ignacio. *Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica a Nivel Nacional*. Tesis Doctoral. México: Ed. Universidad Autónoma de Tlaxcala.

41. Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria.
42. Rincón, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del Director y desempeño docentes del valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas*: UNMSM Lima-Perú.
43. Rodríguez Román, R. (2007). *Gerencia Educativa*. Trujillo. UCV.
44. Rojas y Rojas (2011). *Clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de zona urbana del Consejo Educativo Municipal del distrito de Yarinacocha – Pucallpa*. Tesis de grado maestría. Universidad César Vallejo. Ucayali.
45. Rosas, M. (2008). *El estilo de liderazgo de directores de las unidades de servicio de apoyo a la educación regular*, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas. México.
46. Schneider, B. & Bartlett, C. (1968). *Individual differences and organizational climates*. *Personnel Psychology*, 21, p. 447-455.
47. Shriberg, A., Shriberg, D. & Lloyd, C. (2004) *Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones*. Editorial Continental.
48. Sovero, F. (2001) *Cómo dirigir un Centro Educativo innovador*. Primera Edición. Perú.
49. Stoner, J. Freeman, R y Gilbert, D. (1997). *Administración*. (6ª edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
50. Tannenbaum R. & Schmidt, W. (1958). *Cómo elegir un modelo de liderazgo*. *Harvard Business Review*, 36: 95-101.
51. Thieme, C. (2005). *Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. España.
52. Vara Horna, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Una guía efectiva para los estudiantes de administración, negocios internacionales, marketing, logística y recursos humanos*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima. USMP.
53. Vara Horna, A. (2013) *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima. USMP.

54. Vilchez Guizado, J. (2011) *Inferencia estadística para investigadores*. Lima. Carvil A.S.C.
55. Zamora, N. (2005). El Liderazgo en el Clima Organizacional y sus repercusiones en la creación de Valor. Tesis de grado. Universidad de Barcelona.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA – ANEXO N° 01

TÍTULO: Estilo de liderazgo del director y su relación con el clima institucional

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Marco Metodológico
<p>General ¿Qué relación existe entre el liderazgo del director y el clima institucional en la IE Comercio N° 64, Pucallpa?</p> <p>Específicos</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre el liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la IE Comercio N° 64?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre el liderazgo del director y la resolución de problemas en la IE Comercio N° 64?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre el liderazgo del director y la comunicación empática en la IE Comercio N° 64?</p> <p>4. ¿Qué relación existe entre el liderazgo del director y la autoestima en la IE Comercio N° 64?</p>	<p>General Determinar la relación existente entre el liderazgo del director y el clima institucional de la IE Comercio N° 64.</p> <p>Específicos:</p> <p>1. Determinar la relación existente entre el liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la IE Comercio N° 64</p> <p>2. Determinar la relación existente entre el liderazgo del director y la resolución de problemas en la IE Comercio N° 64, Pucallpa – 2015</p> <p>3. Determinar la relación existente entre el liderazgo del director y la comunicación empática en la IE Comercio N° 64, Pucallpa – 2015</p> <p>4. Determinar la relación existente entre el liderazgo del director y</p>	<p>General Existe relación entre el liderazgo del director y el clima institucional en la IE Comercio N° 64.</p> <p>Específicos:</p> <p>H_{i1} Existe relación entre el liderazgo del director y las relaciones interpersonales en la IE Comercio N° 64.</p> <p>H_{i2} Existe relación entre el liderazgo del director y la resolución de problemas en la IE Comercio N° 64.</p> <p>H_{i3} Existe relación entre el liderazgo del director y la comunicación empática en la IE Comercio N° 64.</p> <p>H_{i4} Existe relación entre el liderazgo del director y la autoestima en la IE Comercio N° 64</p> <p>H_{i5} Existe relación entre el liderazgo del director y trabajo en equipo en la IE Comercio N° 64</p>	<p>Variable X</p> <p>Estilo de liderazgo del director</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo democrático • Estilo autoritario • Estilo permisivo <p>Variable Y</p> <p>Clima institucional</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Resolución de problemas • Comunicación empática • Autoestima • Trabajo en equipo 	<p>Tipo de estudio Descriptivo - correlacional</p> <p>Diseño Hernández, Fernández y Baptista (2006) el diseño de estudio de la investigación transversal correlacional se establece, porque está interesada en la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existentes entre fenómenos o eventos observados. El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR M[M] --> X1[X1] M --> X2[X2] X1 --- r[r] --- X2 </pre> </div> <p>Donde: M: Muestra comprendida por los docentes de la IE Comercio N° 64. X₁: Liderazgo del Director r : Grado de relación entre variables X₂: Clima Institucional</p>

<p>5. ¿Qué relación existe entre el liderazgo del director y el trabajo en equipo en la IE Comercio N° 64?</p>	<p>la autoestima en la IE Comercio N° 64</p> <p>5. Determinar la relación existente entre el liderazgo del director y el trabajo en equipo en la IE Comercio N° 64</p>			<p>Población</p> <p>La población debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo. BAPTISTA (1983). Nuestra población comprende a 90 docentes de la IE Comercio N° 64, y se realizará durante el año académico 2015</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre parte de la población. VARA (2013)</p> <p>Para nuestra investigación determinaremos la muestra a través del muestreo probabilístico, con margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95%.</p> <p>En tal sentido nuestra muestra estuvo conformada por 73 docentes de la I.E Comercio N° 64 de la ciudad e Pucallpa.</p> <p>Técnicas</p> <p>Encuesta estructurada</p> <p>Instrumentos</p> <p>Cuestionario estructurado con escala valorativa</p>
--	--	--	--	---

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

				<p>Métodos de análisis de datos</p> <p>El análisis de datos se efectuó mediante el método cuantitativo, pues se realizó cuadro de frecuencias absolutas y relativas porcentuales; tablas y gráficos de contingencia para manifestar la relación entre ambas variables.</p>
--	--	--	--	---

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES – ANEXO Nº 02

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Estilo de liderazgo del director	En esta variable se medirá sus dimensiones mediante una encuesta con escala valorativa.	• Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta opiniones y sugerencias • Comunica errores, dudas o dificultades • Enfoca su persuasión e innovación. • Informa el resultado de su gestión. • Delega funciones • Promueve la práctica de valores • Aceptable comunicación • Personaliza las responsabilidades 	4 (Siempre) 3 (Casi siempre) 2 (A veces) 1 (Nunca)
		• Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones • Consulta para asignar las tareas • Mantiene una comunicación fluida • Acepta sugerencias y opiniones • Respeta la normatividad • Coordina de manera conjunta 	4 (Siempre) 3 (Casi siempre) 2 (A veces) 1 (Nunca)
		• Permisivo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los objetivos • Otorga libertad • Actúa de manera desorientada • Demuestra seguridad • Nivel de organización y clima institucional confuso • Conflictos personales 	4 (Siempre) 3 (Casi siempre) 2 (A veces) 1 (Nunca)

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

Clima institucional	En esta variable se medirá sus dimensiones mediante una encuesta con escala valorativa	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación del trabajo • Respeto a normas de convivencia • Control de emociones personales • Grado de confianza 	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)
		<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra capacidad emprendedora • Corrige y hace ver los errores • Proporciona nuevas formas de enfocar y solucionar los problemas • Problemas crónicos antes de actuar 	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)
		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación empática 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación adecuada • Intercambio de ideas • Asignaciones de labores claramente comunicados • Respeto mutuo 	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)
		<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa • dignidad y respeto • Aprender • Experimentar y tomar riesgos 	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)
		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para el trabajo cooperativo • Trabajo en equipo • Asignación tareas justa y equilibrada • Tareas compartidas. 	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS – ANEXO N° 03

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	Nº DE ÍTEMS	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
LIDERAZGO DEL LIDERAZGO	• Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta opiniones y sugerencias • Comunica errores, dudas o dificultades • Enfoca su persuasión e innovación. • Informa el resultado de su gestión. • Delega funciones • Promueve la práctica de valores • Aceptable comunicación • Personaliza las responsabilidades 	40%	8	¿El Director consulta opiniones y sugerencias para la toma de decisiones?	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)
					¿El Director comunica errores, dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo?	
					¿El Director enfoca su persuasión e innovación para alcanzar los objetivos institucionales?	
					¿El Director informa el resultado de su gestión?	
					¿El Director delega funciones entre los miembros de la comunidad educativa para lograr los objetivos?	
					¿El director promueve la práctica de valores humanos en la I.E?	
					¿El Director logra una aceptable comunicación con los miembros de la I.E?	

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

					¿El Director personaliza las responsabilidades para conseguir los objetivos trazados por la I.E?	
• Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones • Consulta para asignar las tareas • Mantiene una comunicación fluida • Acepta sugerencias y opiniones • Respeta la normatividad • Coordina de manera conjunta 	30%	6	¿En la I.E el Director toma las decisiones consultando?		
				¿El Director consulta para asignar las tareas a los miembros de la I.E?		
				¿El Director mantiene una comunicación fluida con los miembros de la I.E?		
				¿El Director acepta sugerencias y opiniones de los miembros de la I.E?		
				¿El Director respeta la normatividad de la I.E?		
				¿El Director coordina de manera conjunta las actividades de la I.E?		
• Permisivo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los objetivos • Otorga libertad • Actúa de manera desorientada • Demuestra seguridad • Nivel de organización y clima institucional confuso 	30%	6	¿El Director busca cumplir con los objetivos institucionales e individuales?		
				¿El Director otorga libertad a los miembros de la I.E para tomar sus decisiones individuales y no los objetivos de la I.E?		
				¿El Director actúa de manera desorientada ante algunas situaciones que se le presentan?		

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

		<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos personales 			¿En algunas situaciones no ha estado seguro de quién es el Director de la I.E? ¿Cree Ud. que el nivel de organización y clima institucional en la I.E es confuso? ¿Los conflictos personales son solucionados por los propios miembros de la I.E, sin la intervención del Director?	
CLIMA INSTITUCIONAL	• Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación del trabajo • Respeto a normas de convivencia • Control de emociones personales • Grado de confianza 	20%	4	¿Haces una autoevaluación del trabajo que realizas en tu Institución educativa?	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)
					¿Respetas las normas de convivencia dentro y fuera de la Institución educativa?	
					¿Controlas tus emociones personales frente a situaciones difíciles y ante los demás?	
					¿Existe el grado de confianza entre los miembros de la I.E para decir los errores y superarlos?	
• Resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra capacidad emprendedora • Corrige y hace ver los errores 	20%	4	¿El Director muestra capacidad emprendedora para solucionar los problemas existentes entre los miembros de la I.E?	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Malo)	
				¿El Director corrige y hace ver sus errores a los miembros de la I.E?		

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona nuevas formas de enfocar y solucionar los problemas • Problemas crónicos antes de actuar 			¿El Director proporciona nuevas formas de enfocar y solucionar los problemas? ¿El Director demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	
• Comunicación empática	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación adecuada • Intercambio de ideas • Asignaciones de labores claramente comunicados • Respeto mutuo 	20%	4	La comunicación entre Ud., y los demás miembros de la I.E es adecuada? ¿En la I.E se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación? ¿Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados? ¿Los miembros de la I.E se llaman por su nombre cuando se dirigen a sus compañeros?	
• Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa • dignidad y respeto • Aprender 	20%	4	¿Has recibido alguna recompensa para premiar el rendimiento de tus labores? ¿Trato a otros con dignidad y respeto? ¿Aprendo cuando las cosas no salen como esperaba?	

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

		<ul style="list-style-type: none"> • Experimentar y tomar riesgos 			¿Experimento y tomo riesgos, incluso cuando hay una posibilidad de fracaso?	
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición para el trabajo cooperativo • Trabajo en equipo • Asignación tareas justa y equilibrada • Tareas compartidas. 	<p>20%</p>	<p>4</p>	¿Los miembros de la comunidad educativa Comercio N° 64 muestran disposición para el trabajo cooperativo?	
¿Cree Ud., que el trabajo en equipo es más productivo?						
¿En su I.E se asigna tareas de una manera justa y equilibrada?						
¿Las tareas son compartidas para lograr los objetivos institucionales?						

ENCUESTA ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR – ANEXO Nº 04

El objetivo de esta encuesta es proporcionar una descripción del estilo de liderazgo del Director y el Clima Institucional actual de su Institución educativa. Por favor, responda a todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y utilizada en una investigación sobre la relación de estilo de liderazgo y clima institucional. Agradecemos de antemano su colaboración

INSTRUCCIONES. A continuación aparece una relación de preguntas, juzgue la frecuencia en cada situación que es realizada. Use la siguiente escala de puntuación y marque con una (X) la alternativa seleccionada.

NUNCA = 1 A VECES = 2 CASI SIEMPRE = 3 SIEMPRE = 4

DIME NSIO NES	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA			
		NUNC A	A VEC ES	CASI SIEMPR E	SIEMPR E
Democrático	¿El Director consulta opiniones y sugerencias para la toma de decisiones?				
	¿El Director comunica errores, dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo?				
	¿El Director enfoca su persuasión e innovación para alcanzar los objetivos institucionales?				
	¿El Director informa el resultado de su gestión?				
	¿El Director delega funciones entre los miembros de la comunidad educativa para lograr los objetivos?				
	¿El director promueve la práctica de valores humanos en la I.E?				
	¿El Director logra una aceptable comunicación con los miembros de la I.E?				
	¿El Director personaliza las responsabilidades para conseguir los objetivos trazados por la I.E?				
Autocrático	¿En la I.E el Director toma las decisiones consultando?				
	¿El Director consulta para asignar las tareas a los miembros de la I.E?				
	¿El Director mantiene una comunicación fluida con los miembros de la I.E?				
	¿El Director acepta sugerencias y opiniones de los miembros de la I.E?				

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

	¿El Director respeta la normatividad de la I.E?				
	¿El Director coordina de manera conjunta las actividades de la I.E?				
Permisivo	¿El Director busca cumplir con los objetivos institucionales e individuales?				
	¿El Director otorga libertad a los miembros de la I.E para tomar sus decisiones individuales y no los objetivos de la I.E?				
	¿El Director actúa de manera desorientada ante algunas situaciones que se le presentan?				
	¿En algunas situaciones no ha estado seguro de quién es el Director de la I.E?				
	¿Cree Ud. que el nivel de organización y clima institucional en la I.E es confuso?				
	¿Los conflictos personales son solucionados por los propios miembros de la I.E, sin la intervención del Director?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA CLIMA INSTITUCIONAL – ANEXO Nº 06

El objetivo de esta encuesta es proporcionar una descripción del Liderazgo del Director y el Clima Institucional actual de su Institución educativa. Por favor, responda a todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y utilizada en una investigación sobre la relación de estilo de liderazgo y clima institucional. Agradecemos de antemano su colaboración

INSTRUCCIONES. A continuación aparece una relación de preguntas, juzgue la frecuencia en cada situación que es realizada. Use la siguiente escala de puntuación y marque con una (X) la alternativa seleccionada.

NUNCA = 1 A VECES = 2 CASI SIEMPRE = 3 SIEMPRE = 4

DIME NSIO NES	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA			
		NUNC A	A VEC ES	CASI SIEMPR E	SIEMPR E
Relaciones interpersonales	¿Haces una autoevaluación del trabajo que realizas en tu Institución educativa?				
	¿Respetas las normas de convivencia dentro y fuera de la Institución educativa?				
	¿Controlas tus emociones personales frente a situaciones difíciles y ante los demás?				
	¿Existe el grado de confianza entre los miembros de la I.E para decir los errores y superarlos?				
Resolución de problemas	¿El Director muestra capacidad emprendedora para solucionar los problemas existentes entre los miembros de la I.E?				
	¿El Director corrige y hace ver sus errores a los miembros de la I.E?				
	¿El Director proporciona nuevas formas de enfocar y solucionar los problemas?				
	¿El Director demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar?				
Comunicación empática	¿La comunicación entre Ud., y los demás miembros de la I.E es adecuada?				
	¿En la I.E se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación?				

ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

	¿Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados?				
	¿Los miembros de la I.E se llaman por su nombre cuando se dirigen a sus compañeros?				
Autoestima	¿Ha recibido alguna recompensa para premiar el rendimiento de sus labores?				
	¿Trato a otros con dignidad y respeto?				
	¿Aprendo cuando las cosas no salen como esperaba?				
	¿Experimento y tomo riesgos, incluso cuando hay una posibilidad de fracaso?				
Trabajo en equipo	¿Los miembros de la comunidad educativa Comercio N° 64 muestran disposición para el trabajo cooperativo?				
	¿Cree Ud., que el trabajo en equipo es más productivo?				
	¿En su I.E se asigna tareas de una manera justa y equilibrada?				
	¿Las tareas son compartidas para lograr los objetivos institucionales?				

FOTOS SOBRE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO Y EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN – ANEXO N° 07



En la fotografía se aprecia a docentes de la IE Comercio N° 64 desarrollando la encuesta. Integrante del equipo de investigación dando algunas indicaciones.



En la fotografía se aprecia a docentes de la IE Comercio N° 64 desarrollando la encuesta. Integrante del equipo de investigación dando algunas indicaciones.



En la fotografía se aprecia a un administrativo de la IE Comercio N° 64 desarrollando la encuesta. Integrantes del equipo de investigación dando algunas indicaciones.



En la fotografía se aprecia a un docente jerárquico de la IE Comercio N° 64 desarrollando la encuesta. Integrantes del equipo de investigación dando algunas indicaciones.



En la fotografía se aprecia a personal administrativo de la IE Comercio N° 64 desarrollando la encuesta. Integrantes del equipo de investigación dando algunas indicaciones.



En la fotografía se aprecia a una docente de la IE Comercio N° 64 recibiendo la encuesta para su desarrollo. Integrante del equipo de investigación dando algunas indicaciones.



En la fotografía se aprecia a una docente de la IE Comercio N° 64 desarrollando la encuesta. Al lado integrante del equipo de investigación.