



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Relación entre el estilo de liderazgo del director y el  
clima organizacional en las II.EE. “Innova Schools”,  
durante el año 2015. Estudio referido a cuatro casos en  
la provincia de Lima**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con  
mención en Gestión de la Educación

**AUTOR**

Paulina Rosa FERNÁNDEZ CARBAJAL

**ASESOR**

Gonzalo Alberto PACHECO LAY

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Fernández, P. (2017). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las I.EE. “Innova Schools”, durante el año 2015. Estudio referido a cuatro casos en la provincia de Lima*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación / Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
 Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA  
 FACULTAD DE EDUCACIÓN  
 UNIDAD DE POSGRADO

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADA POR LA GRADUANDA DOÑA PAULINA ROSA FERNÁNDEZ CARBAJAL PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

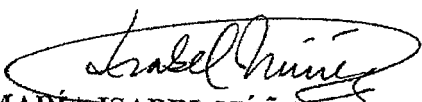
En la ciudad de Lima, a los 28 días del mes de abril de 2017, siendo la 9:30 am. se reunió en acto público en la Sala de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por la Dra. MARÍA ISABEL NÚÑEZ FLORES (Presidente), el Dr. GONZALO ALBERTO PACHECO LAY (Asesor de tesis), Dr. AUGUSTO FRISANCHO LEÓN (Jurado Informante), Dra. OFELIA SANTOS JIMÉNEZ (Jurado Informante) y Mg. JORGE RIVERA MUÑOZ (Miembro del Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS I.EE. "INNOVA SCHOOLS", DURANTE EL AÑO 2015, ESTUDIO REFERIDO A CUATRO CASOS EN LA PROVINCIA DE LIMA**, que presenta Doña PAULINA ROSA FERNÁNDEZ CARBAJAL para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.

Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por Dr. GONZALO ALBERTO PACHECO LAY (Asesor de tesis), Dr. AUGUSTO FRISANCHO LEÓN (Jurado Informante) y Dra. OFELIA SANTOS JIMÉNEZ (Jurado Informante)

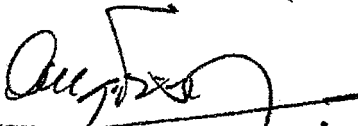
Después de haber escuchado la sustentación de la graduanda, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de:

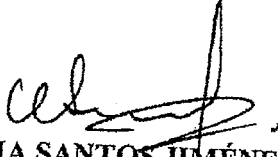
Buena: Dieciséis (16)

Como testimonio del acto que culminó a las 11:10 am horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a Doña PAULINA ROSA FERNÁNDEZ CARBAJAL, como Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.

  
 Dra. MARÍA ISABEL NÚÑEZ FLORES  
 Presidente

  
 Dr. GONZALO ALBERTO PACHECO LAY  
 Asesor

  
 Dr. AUGUSTO FRISANCHO LEÓN  
 Jurado Informante

  
 Dra. OFELIA SANTOS JIMÉNEZ  
 Jurado Informante

  
 Mg. JORGE RIVERA MUÑOZ  
 Miembro del Jurado

A todas las personas que han fortalecido en mí el amor a mi carrera; entre ellos, mis padres, maestros, amigos, mis queridos estudiantes y muy en especial al guía de mi vida, tú, Jesús.

A mi alma máter UNMSM.

Este recinto me acogió y fortaleció en mí el amor a mi carrera; reafirmó mi vocación y me sentí muy feliz durante los nueve años que estudié; aquí me formé como profesora de primaria, como especialista en problemas de aprendizaje y como magíster en Gestión Educativa; definitivamente siempre guardaré en mi corazón, todas sus enseñanzas, sus tradiciones y toda esa mística que son un sello indeleble en mi persona.

A Innova Schools.

Esta institución educativa me acogió en el 2013 como profesora de matemática en primaria, desde entonces volví a creer y me convencí que todas las teorías educativas que apuestan por un aprendizaje vivencial y significativo sí son posibles, cambió mi paradigma con su metodología innovadora y puedo reafirmar cada día mi pasión por la carrera que elegí, gracias por permitirme ser parte de esta propuesta que forma personas integrales.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Resumen</b>	vi
<b>Abstract</b>	viii
<b>Introducción</b>	ix
<b>I. Planteamiento del estudio</b>	1
1.1 Fundamentación del problema.	1
1.2. Planteamiento del problema.	2
1.2.1. Formulación del problema general.	4
1.2.2. Formulación de los problemas específicos.	4
1.3. Objetivos.	4
1.3.1. Objetivo general.	4
1.3.2. Objetivos específicos.	4
1.4. Justificación.	5
1.5. Fundamentación y formulación de hipótesis.	6
1.5.1. Hipótesis general.	7
1.5.2. Hipótesis específicas.	7
1.6. Identificación y clasificación de las variables.	7
1.6.1. Variable x: “Estilo de liderazgo del director”	7
1.6.2. Variable y: “Clima organizacional”	7
<b>II. Marco teórico</b>	8
2.1. Antecedentes de la investigación.	8
2.1.1. Investigaciones internacionales.	8
2.1.2. Investigaciones nacionales.	13
2.2. Bases teóricas.	16
2.2.1. Eficacia Escolar.	16
2.2.2. Estilo de liderazgo del director.	18
2.2.2.1 Definición de liderazgo.	18
2.2.2.2 El director de escuela como líder y sus características.	20
2.2.2.3 Funciones del liderazgo directivo.	22
2.2.2.4 Enfoques de liderazgo.	23
2.2.2.5 Elementos del liderazgo directivo.	28
2.2.2.6 Estilo de liderazgo.	29
2.2.3. Clima organizacional.	33
2.2.3.1 La organización escolar.	34
2.2.3.2 Definición de clima organizacional.	35
2.2.3.3 Características de clima organizacional.	37
2.2.3.4 Dimensiones del clima organizacional.	38
2.3. Glosario de términos.	42

<b>III. Metodología de la investigación</b>	44
3.1. Operacionalización de las variables.	44
3.2. Tipificación de la investigación.	48
3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis.	48
3.4. Población y muestra.	48
3.5. Instrumentos de recolección de datos.	54
<b>IV. Trabajo de campo y proceso de contraste de la hipótesis</b>	58
4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos.	58
4.2. Proceso de prueba de hipótesis.	65
4.3. Discusión de los resultados.	78
4.4. Adopción de las decisiones.	85
<b>Conclusiones</b>	86
<b>Recomendaciones</b>	88
<b>Referencia</b>	91
- Referida al tema.	91
- Referida a la metodología de la investigación.	94
<b>Anexos</b>	95
- Cuadro de consistencia.	96
Matriz de Validación de Instrumentos	97
- Instrumentos de recolección de datos.	103
- Gráficos.	107



## RESUMEN

La investigación demuestra la relación directa y significativa que existe entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional que perciben los docentes; estas variables han sido consideradas; dentro del marco de la eficacia escolar, cuyo fin último es lograr el aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes. Si bien es conocido que estas variables no están directamente relacionadas a los aprendizajes, las investigaciones la consideran como factores que influyen en el logro de los objetivos institucionales, por lo tanto es valiosa la información al respecto.

En ese sentido, la investigación reconoce la figura del director como un líder que influye en la comunidad educativa; que con su estilo peculiar de dirigir la organización genera en los docentes una percepción adecuada de clima organizacional cuyo nivel de relación varía de una institución a otra; se presume que se debe a variables relacionadas con: el contexto en la cual se encuentra la institución, las características de los estudiantes, los años de gestión del director, el tiempo de servicio del personal docente ; entre otros.

Con la base de datos de cuatro instituciones educativas de la Provincia de Lima; las cuales pertenecen a la cadena de colegios “Innova Schools”; se realizó un análisis descriptivo y luego del tratamiento de contraste de hipótesis, las conclusiones que se derivan son: Existe una relación directa y significativa entre las variables “estilo de liderazgo del director” y “clima organizacional” la cual se ve reflejada en un  $r = 0.789$  y un  $p < 0.05$ ; este resultado se da cuando se analiza los datos de los 185 docentes; pero la misma tendencia se refleja cuando el análisis es por sede. Situación similar se observa cuando se relaciona el estilo de liderazgo del director con cada una de las dimensiones del clima organizacional: satisfacción personal, relaciones humanas y estructura

organizacional, la relación también es directa y significativa tanto a nivel de todas las sedes como por cada sede.

## **ABSTRACT**

This research shows a direct and significant relationship between principal's style of leadership and organizational climate perceived by teachers; these variables have been considered; within the framework of the school effectiveness which the goal is to ensure the learning of each students. While it is known that these variables are not directly related to the learning process, researches consider as factors that influence the achievement of corporate goals, so it is valuable information.

Regard to the research, it recognizes the head of school as a leader who influences the educational community. Principal's unique style of leading the organization of the teachers promotes a positive outlook on the environment at work which varies from one institution to another. It varies because of the context in which the institution is located, the characteristics of students, year's management of the principal, the teacher's working time; etc.

Based on data collected in four of the Innova Schools branches, a descriptive analysis was conducted and after the hypothesis contrast treatment, conclusions drawn are: there is a direct and significant relationship between variables "principal's leadership style" and "organizational climate" which can be seen in a  $r = 0.789$  and  $p < 0.05$ ; this is the result of analysing the data of 185 teachers; however, the same tendency is observed when the analysis is per branch. A similar situation is observed when the principal's leadership style is related to each of the dimensions of the organizational climate: personal satisfaction, humans relationships and organizational structure, this relation is direct and significant either in all branches or in each one of them.

## INTRODUCCIÓN

Educación es un término muy amplio que abarca un conglomerado de concepciones y teorías que a lo largo de los años se han ido desarrollando y que en la actualidad busca lograr una formación integral de todos y cada uno de los estudiantes, dentro del marco de una escuela eficaz. Se entiende, que en este proceso de formación integral, intervienen una gran variedad de factores, tales como: el contexto en que se brinda el servicio, las características de la población estudiantil, la infraestructura, la metodología de enseñanza - aprendizaje, apoyo de los padres, etc. Sin embargo, en la presente investigación se pretende abordar el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional que perciben los docentes en su centro de trabajo; ambos factores son también piezas claves para lograr aprendizajes, puesto que la experiencia e investigaciones han demostrado que trabajar en un ambiente agradable favorece a la consecución de los objetivos institucionales. Es preciso resaltar que solo es posible tener sistemas educativos de calidad con maestros motivados, contentos, reconocidos y recompensados en su tarea (Murillo, 2012), y uno de los factores que puede lograr ese estado de satisfacción en los docentes en su ambiente de trabajo, es la influencia que ejerce el líder de su institución; es decir, el director.

Entender la relevancia que tiene el estilo del director como líder de la institución educativa y revalorar la figura del docente no solo en su rol formador sino también en su todo, como un ser que siente y se motiva en un ambiente agradable, serán aspectos claves para dar otra mirada a aquellas variables que pocas veces se toman en cuenta cuando se quieren establecer reformas educativas.

Es así que esta investigación presenta cuatro capítulos, las cuales son:

- a) Planteamiento de estudio: En este capítulo se fundamenta, plantea y formula el problema general y los problemas específicos. Así como, la fundamentación y formulación de hipótesis; identificación y clasificación de variables.
  
- b) Marco teórico: En este apartado se aborda lo relacionado a los antecedentes de la investigación a nivel internacional y nacional; así como las bases teóricas y definición de algunos conceptos que son las palabras claves de esta investigación.
  
- c) Metodología de la investigación: En este capítulo se trabaja los aspectos metodológicos de la investigación, que constan de las siguientes secciones: Operacionalización de las variables, Tipificación de la investigación, Estrategia para la prueba de hipótesis, Población y muestra, e Instrumentos de recolección de datos.
  
- d) Trabajo de campo y contraste de hipótesis: En esta última parte de la investigación, se realiza el análisis e interpretación de los datos, proceso de prueba de hipótesis, discusión de los resultados, adopción de decisiones y las conclusiones.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad, los avances en ciencia, tecnología y redes de información han producido constantes cambios en todas las sociedades ,independientemente de su nivel de desarrollo, éstas se ven influidas por los avances que exigen cada vez más un alto nivel de capital humano para ser competitivos y estar a la vanguardia de lo que exige un mundo globalizado.

En ese sentido, la educación juega un papel importante dentro y fuera de las aulas, como un medio de formación integral que contribuye directamente al aprendizaje de conocimientos, habilidades y valores que son requisitos para lograr un desarrollo adecuado dentro de los parámetros de las exigencias de un contexto dinámico.

El Perú, frente a estos cambios, a través del Ministerio de Educación y diferentes instancias que están relacionadas al área de investigación, desarrollo y educación se ven en la necesidad de brindar y concretizar proyectos, programas y/o políticas dentro del marco de escuelas eficaces; teniendo en cuenta el contexto educativo a nivel nacional y mundial ; además de las necesidades que los peruanos demandan en la búsqueda de una educación de calidad que esté a la vanguardia de los estándares internacionales. En ese sentido, se considera también la importancia de ejercer una gestión educativa eficaz, entendiendo a ésta como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. Aquí intervienen procesos relacionados a la planificación, organización,

dirección, ejecución y control que son necesarios para que se dé una gestión eficaz, en la cual es indispensable la figura del director, quien es la máxima autoridad de la institución educativa y es quien con su comportamiento y actitud asume funciones pedagógicas, institucionales y administrativas que posibilitarán el adecuado o ineficiente desarrollo de los objetivos institucionales.

Es evidente que este proceso de dirección educativa involucra una serie de actores que hacen posible el cumplimiento de los objetivos planteados como organización, es así que los miembros de la comunidad educativa y las relaciones que se producen entre ellos cumplen un papel importante en este proceso. En ese sentido, el liderazgo que asuma el director debe buscar que todos los miembros de la organización compartan la misma misión y visión.

Asimismo, siendo la naturaleza del hombre multidimensional, en muchas ocasiones su relación con uno mismo y con los demás no son favorables, a pesar de que el medio donde se desenvuelva le brinde las condiciones necesarias para su adecuado desarrollo, a este ambiente se le denomina “clima organizacional” la cual se refiere a las características del medio de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores de la institución educativa. En ese sentido, hablar de clima organizacional y estilo de liderazgo del director son variables importantes, ya que si son adecuados favorecerán a lograr los objetivos institucionales.

Sin embargo, no siempre hay una armonía entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional, puesto que hay escuelas donde se evidencian algunos conflictos entre el personal docente, disconformidad con ciertos aspectos de gestión, algunas críticas y denuncias, etc; es por ello que en la presente investigación científica, se pretende determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

“Innova Schools” es una cadena de colegios, parte de Intercorp, que desde una perspectiva integral y moderna, busca contribuir en la solución de uno de los mayores problemas del país, brindando una educación de alta calidad a los niños peruanos. Ofrece una formación

personalizada sustentada en principios y valores que busca el desarrollo integral de todos los estudiantes potenciando sus capacidades y competencias para el éxito en la vida. Su misión es, crear una generación inspirada, inteligente y ética para construir el futuro liderazgo del Perú.

Actualmente hay 31 colegios en Lima y 12 en provincia; con una proyección de 100 colegios en las próximas décadas.

La presente investigación, tendrá como centro de análisis a cuatro sedes de la red Innova Schools situadas en la provincia de Lima. Estas escuelas cuentan con los tres niveles: inicial, primaria y secundaria.

De las cuatro instituciones que han formado parte de este estudio, se va a mencionar información que se tiene de la sede Chorrillos, la cual se creó en el año 2010. En este tiempo la institución ha tenido cuatro directoras; cuyas gestiones se dieron en los siguientes periodos: 2010 - 2011, 2012, 2013 - 2014 y 2015. Otro aspecto importante a considerar es que en el año 2015, el 39.6% de docentes eran de año uno, es decir, recién ingresaban a trabajar en la institución. Asimismo, hasta el año 2014, se ha percibido la disconformidad de algunos docentes, la cual se evidenció en aspectos como: percepción de favoritismo hacia algunos grupos de maestros, ausencia de acompañamiento en el trabajo docente por parte del director, desacuerdos en los grupos de trabajo, indiferencia de algunos maestros por las actividades de la institución, ausencia de motivación en el trabajo diario, sensación de impotencia ante situaciones que requieren de un trabajo en equipo; en fin, situaciones que evidentemente son un antecedente de la actual realidad en cuanto a la cantidad de maestros nuevos.

En ese sentido, es importante que los directores reflexionen sobre su papel como gestor y más aún como líder de la institución educativa que llevan a cargo; ya que es la figura que con su estilo particular va a ejercer una influencia en los miembros de la comunidad educativa y que para que se consiga los objetivos institucionales su influencia debe ser positiva. Asimismo, en esta propuesta de gestión liderada por el director se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica, en ese sentido, será vital que toda la comunidad educativa se sienta identificada para lograr el aprendizaje de los estudiantes.



Es así que, la figura del director, asume vital importancia, pues es él quien con su comportamiento y actitud, es decir con su estilo de liderazgo favorecerá a que se brinden las condiciones para lograr un clima organizacional adecuado, donde los maestros trabajen en un ambiente de armonía, para lograr los objetivos institucionales.

### **1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL**

¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las II.EE “Innova Schools”, durante el año 2015?

### **1.2.2. FORMULACIÓN DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- a) ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión satisfacción laboral en las II.EE “Innova Schools”, durante el año 2015?
- b) ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión relaciones humanas en las II.EE “Innova Schools”, durante el año 2015?
- c) ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional en las II.EE “Innova Schools”, durante el año 2015?

## **1.3. OBJETIVOS**

El proyecto de investigación, pretende lograr los siguientes objetivos:

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las II.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y clima organizacional en la dimensión satisfacción laboral en las II.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.

- b) Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión relaciones humanas en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.
- c) Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN

Referirse a la educación en nuestro país, siempre ha sido un tema de discusión por parte de políticos, educadores, administrativos, y todos aquellos que en su afán de buscar mejoras han manifestado su opinión y que en muchas ocasiones no han llegado a acuerdos consistentes, prueba de ello es que cada vez que se asume una gestión no hay una secuencia coherente de lo trabajado anteriormente y ello muchas veces se evidencia no solo en el ámbito educativo; pareciese que la forma de ser y pensar de la persona y/o grupos de personas que asumen un cargo; serían variables que influyen en el desarrollo de su gestión; en fin, ello no es motivo de estudio en esta investigación; pero sí es uno de los factores que explica las razones del por qué no tenemos reformas educativas consistentes en el tiempo. Sin embargo, sí hay consenso en que el objetivo fundamental del sistema educativo, dentro del marco de escuelas eficaces, es lograr el desarrollo integral de todos y cada uno de los estudiantes de acorde a su realidad nacional y demandas internacionales. En ese sentido, la razón principal por la cual se aborda esta investigación es dar una mirada sobre la relación de dos factores que también forman parte de este objetivo máximo, factores que en ocasiones no son tomadas en cuenta; puesto que toda acción en mejora del sistema educativo está directamente relacionada con los aprendizajes de los estudiantes (metodología, currículo, etc.); sin darse cuenta quizá que hay otros factores que también cumplen un papel fundamental para lograr ese objetivo. De esta manera, se hace referencia al *estilo de liderazgo del director*, quien como autoridad máxima de la institución es el responsable de generar un *clima organizacional* adecuado, donde los maestros se sientan motivados y cómodos ejerciendo su labor puesto que su ambiente de trabajo es visto como un lugar armonioso. Es así que esta investigación se desarrolla con el fin de dar a conocer en qué medida se relaciona el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional que perciben los maestros; ya que si estas variables son adecuadas, pueden contribuir a tener

maestros motivados, comprometidos e identificados con la misión y visión de la institución.

La investigación se puede sistematizar e incorporar al conocimiento científico aportando resultados que corroboran que existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.

En el campo administrativo - pedagógico la investigación va a aportar con conocimientos para que los directivos puedan tener presente que el clima organizacional se relaciona con el estilo de liderazgo que ellos ejercen y, por lo tanto, deben tener cuidado que este aspecto esencial no debe darse de manera negativa bajo ningún pretexto, puesto que si se desea lograr los resultados de aprendizaje en los estudiantes, trabajar en un ambiente de armonía contribuye favorablemente.

Desde el punto de vista social o práctico, la investigación va a permitir mejorar el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las I.I.EE “Innova Schools”.

### **1.5. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para el presente trabajo de investigación se formulan las denominadas hipótesis correlacionales que, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), estas hipótesis “... especifican las relaciones entre dos o más variables y corresponden a los estudios correlacionales...” (p.128).

Se formula una hipótesis general y tres hipótesis específicas de forma afirmativa que tienen coherencia con las dimensiones y el número de problemas: general y específicos, así como los objetivos: general y específicos.

En este caso, la hipótesis general establece la relación de dos variables de estudio: el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.

La afirmación anticipada que se da al respecto se hace sobre la base del marco teórico y de la experiencia de la autora de investigación, en el sentido de que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional que perciben los docentes de una institución educativa. Por lo mismo, se desea saber en qué medida se relacionan estas variables.

### **1.51. HIPÓTESIS GENERAL**

Existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.

### **1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- a) Existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión satisfacción laboral en las I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.
- b) Existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión relaciones humanas en las I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.
- c) Existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional en las I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.

## **1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **1.6.1. VARIABLE X: ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

- a) Por el alcance de la investigación Correlacional
- b) Por el diseño de la investigación No experimental
- c) Por el método de estudio Cuantitativa

### **1.6.2. VARIABLE Y: CLIMA ORGANIZACIONAL**

- a) Por el alcance de la investigación Correlacional
- b) Por el diseño de la investigación No experimental
- c) Por el método de estudio Cuantitativa

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se abordará lo relacionado a los antecedentes de la investigación a nivel internacional y nacional; así como las bases teóricas y definición de algunos conceptos que son las palabras claves de esta investigación.

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. INVESTIGACIONES INTERNACIONALES**

###### Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar

La Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar IIEE (2001 - 2007), cuyo coordinador general es el Dr. Javier Murillo Torrecilla, supone la culminación de un largo proceso, gestionado por el Convenio Andrés Bello, cuyo objetivo es potenciar la investigación que ayude a determinar cuáles son los factores educativos asociados a una educación de calidad, como una forma de contribuir a la toma de decisiones para la mejora de la educación.

Es una investigación internacional que parte de un sólido marco teórico elaborado a partir de una profunda revisión de los estudios iberoamericanos así como de otras regiones sobre eficacia escolar. Se utilizó un modelo multinivel para el análisis de las variables, así como una variedad de instrumentos para la obtención de información. En este estudio participaron doce países, cuya información obtenida fue importante para cumplir con los objetivos planteados, las cuales fueron: estudiar la magnitud de los efectos escolares y sus propiedades científicas, tópicos apenas abordados en Iberoamérica; identificar los factores de eficacia escolar y de aula, y, por último, proponer un modelo de eficacia escolar ajustado a las características sociales, culturales y educativas de Iberoamérica. Para

alcanzarlos, se desarrolló un trabajo empírico que cumpliera los exigentes requisitos metodológicos de una investigación sobre eficacia escolar de calidad.

Entre la variedad de resultados, se ha considerado aquellos relacionados a fundamentar la presente tesis:

- La influencia de la escuela sobre el logro académico cognitivo del alumno es de 18% para matemáticas y 14% para lengua. Si se omite la influencia del aula, se encuentra en torno al 10% para ambos casos.
- Entre los factores de la escuela asociados con el logro escolar en las IIEE se encuentran el clima escolar (relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad escolar, satisfacción con la escuela) y dirección escolar (dirección comprometida con la escuela, dirección con capacidad técnica, estilo directivo participativo y pedagógico, experiencia directiva, satisfacción de la comunidad escolar con la dirección).

### What is effective schooling?

Este artículo, realizado por el profesor Jaap Scheerens, tiene como propósito sintetizar información sobre teorías y prácticas relacionadas a la eficacia escolar, cita a una serie de autores que a lo largo del tiempo han contribuido al desarrollo de ésta tendencia en el sector educativo. Es así que, para efectos de esta investigación se ha considerado la parte en la cual Schererens (2000), sintetiza en una tabla, las características que influyen en el desarrollo de una escuela eficaz, citadas por Purkey and Smith (1983), Scheerens (1992), Levine and Lezotte (1990), Sammons et. al (1995) y Cotton (1995).

A continuación se muestra en “negrita” aquellas características que están relacionadas a las variables de la presente investigación y que los autores citados en el párrafo anterior lo toman en cuenta como factores que están presentes en una escuela eficaz.

Purkey & Smith (1983)	Achievement-oriented policy, <b>cooperative atmosphere, orderly climate</b> , clear goals on basic skills, frequent evaluation, in-serve training/staff development., <b>strong leadership</b> , time on ask, reinforcement and high expectation.
-----------------------	---

Levine & Lezotte (1990)	<b>Productive climate and culture</b> , focus central learning skills, appropriate monitoring, practice-oriented staff development, <b>outstanding leadership</b> , effective instructional arrangements and high expectations.
Scheerens (1992)	<b>Consensus, cooperative planning, orderly atmosphere</b> , evaluative potential of the school, monitoring of pupils 'progress, <b>educational leadership</b> , parent support, structured teaching, effective learning time, opportunity to learn, physical and material school characteristics, teacher experience and school context characteristics.
Cotton (1995)	Planning and learning goals wide emphasis on learning, assessment (district, school, classroom level), professional development collegial learning, <b>school management and organization, leadership and school improvement, leadership and planning</b> , parent community involvement, classroom management and organization instruction.
Sammons, Hillman & Mortimore (1995)	Share vision and goals, <b>a learning environment, positive reinforcement</b> , concentration on teaching and learning, monitoring progress, a learning organization, <b>professional leadership</b> , purposeful teaching and high expectations.

Como se puede observar, estos autores consideran a factores relacionados al estilo de liderazgo y al clima organizacional como indicadores importantes en un contexto de eficacia escolar.

### Factores de ineficacia escolar

La Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación REICE (2013) publicó un artículo titulado “Factores de ineficacia escolar” .Se trata de un estudio en ocho escuelas “eficaces negativas” de Educación Primaria de países iberoamericanos. Aquí se presenta los resultados de una investigación de enfoque cualitativo que busca comprender las razones por las que algunas escuelas no logran que sus alumnos aprendan tanto como sería esperable de acuerdo a su contexto. Entre los factores hallados se

encuentran: clima negativo, falta de compromiso y motivación, la sensación de desánimo, el poco trabajo en equipo del profesorado, una dirección ausente o autoritaria, entre otros.

Para efecto de esta investigación, se explicará dos de los factores hallados:

- Con respecto al clima negativo, este se caracteriza por unas relaciones desconfiadas entre los miembros de la comunidad escolar, las malas relaciones entre docentes o con escasos espacios de participación, los procesos de comunicación son difusos o asistemáticos, se vive un clima tenso.
- En relación a la dirección escolar, se evidencia una dirección no comprometida, estilo burocrático, falta de liderazgo y escasa formación.

Lo anterior evidencia la importancia de generar un clima adecuado y un liderazgo positivo a fin de lograr escuelas eficaces.

#### La distribución del tiempo de los directores de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes.

Murillo y Román (2011) realizaron este artículo utilizando la base de datos del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) de la Unesco, con la cual se obtuvo información de 2580 directivos de 16 países de América Latina.

Esta investigación considera al director escolar como líder formal de la institución y que por ende el liderazgo directivo que ellos ejerzan, será un factor relevante para determinar la calidad de un centro educativo (Murillo & Carrasco, 2010).

Entre los resultados obtenidos, destacan los siguientes:

- Los directivos dedican más tiempo a tareas burocráticas y menos a tareas de liderazgo pedagógico.
- Las mujeres dedican más tiempo que los varones a tareas relacionadas con el liderazgo pedagógico.
- La investigación reafirma que el tiempo que un directivo dedica a las tareas pedagógicas tiene una relación con el desempeño de los estudiantes.



Hacer referencia a este artículo dentro del marco teórico es para demostrar el protagonismo y relevancia de la figura del director en la búsqueda de lograr resultados eficaces en la tarea educativa, teniendo en cuenta que la nueva función del director; más allá de lo administrativo debe ser la de ejercer un liderazgo pedagógico para que contribuya así al trabajo que realiza el docente en el aula que es lograr los aprendizajes en los estudiantes.

Si bien es cierto, en esta investigación no se ha tomado en cuenta la otra variable que es clima organizacional, se puede inferir que si un director ejerce un liderazgo que ayuda al maestro en el cumplimiento de sus deberes, ellos se sentirán respaldados y motivados de trabajar en una escuela donde su esfuerzo es compartido y valorado por el líder educativo.

#### Tesis internacionales

Kim (2011) realizó una investigación en Washington titulada: “The relationship between principals leadership and teacher attitudes: evidence from the schools and staffing survey”. Esta investigación se basó en la información del estudio Schools and Staffing que se realizó entre 1999 y 2000.

Los resultados fueron:

- El liderazgo organizacional de los directores parece tener una significatividad positiva sobre las actitudes del docente en el nivel de componentes individuales.
- Los directores que tienen un elevado grado de liderazgo de la organización tienden a tener a los docentes con alto sentido de la moral, sentido de visión con sus colegas y maestros con colegiatura.
- El coeficiente de liderazgo organizacional es significativamente mayor que el de liderazgo instructivo.

Bedoya y Obando (2011) realizaron una investigación en Colombia titulada “El clima organizacional en la institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el desarrollo de la calidad educativa”. Esta investigación busca abordar a la institución educativa como eje de análisis para conocer algunas características internas, y

describir su clima organizacional a partir de las percepciones que tienen los docentes con respecto a las dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, y sus implicaciones en el aprovechamiento escolar.

Entre los resultados, se destacan las siguientes:

- Los resultados obtenidos del clima organizacional en la institución educativa en sus dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, a través de la inferencia estadística realizada; muestran que en conjunto las sedes tienen un clima con una integración comunitaria moderadamente favorable, pero sin mostrar un amplio acuerdo en las dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo.
- Tras el análisis del clima organizacional, se observa que entre los integrantes de la sociedad, el sistema educativo y los adultos de la institución educativa no se comparten los mismos valores, normas y pautas ideológicas referentes a la importancia de brindar una educación de calidad.

### **2.1.2 INVESTIGACIONES NACIONALES**

#### Formación, motivación y condiciones laborales de los docentes de primaria en Perú

La Revista Peruana de Investigación Educativa (2012), presentó un artículo realizado por Javier Murillo, en la cual se estudió la situación de los docentes de primaria en Perú en el contexto de América Latina. Este artículo, recoge información de los datos de Serce focalizados en cinco elementos: características de los docentes, formación, condiciones laborales, distribución de su tiempo y finalmente satisfacción.

Entre los resultados, se destacan los siguientes:

- El Perú es el país cuyos docentes están más insatisfechos con su trabajo y en mayor proporción les gustaría cambiar de escuela.
- Los docentes peruanos del nivel primario, son quienes más proporción de tiempo dedican a la docencia directa en el aula y con ello menos a planificar y preparar clases; además de otras actividades como corregir, reunirse con sus colegas, padres, entre otros.

- Con respecto a las características, formación, condiciones laborales, afirman que los docentes peruanos del nivel primario, se encuentran en una situación promedio en la región.

Estos resultados invitan a hacer una reflexión sobre la situación de los maestros, sobre su sentir respecto a su trabajo diario, para analizar qué factores pueden ser modificados o mejorados en aras de tenerlos satisfechos con su labor; evidentemente habrán factores que no dependen directamente de las autoridades educativas de la institución, pero al ser ellos quienes están en contacto directo con los profesores, se infiere que sí pueden establecer mejores condiciones laborales ; entre ellos un adecuado clima organizacional ; ya que si los maestros se sienten cómodos trabajando se reducirá el índice de insatisfacción y en definitiva podrán realizar mejor su quehacer educativo. Sumado a ello, también es importante que la sociedad en su conjunto confíe más en ellos, brindándole las condiciones necesarias para tener maestros motivados en su labor educativa.

#### Tesis nacionales

Cervera (2012) presentó una investigación titulada “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos”. El objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de Los Olivos.

Las conclusiones fueron:

- Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos.
- Las diversas áreas del liderazgo transformacional del director (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada) están relacionadas significativamente con las diversas áreas del clima organizacional (unión, colaboración, entusiasmo, amistad, contacto, énfasis en el rendimiento, ejemplaridad y consideración) en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos.

Flores (2010) presentó un trabajo de investigación titulada “El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público Nuestra Señora de Lourdes” DRE – Ayacucho. Esta investigación es un estudio cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional, que consiste en el análisis de la relación de las variables del tipo de liderazgo del director y estilo de comunicación.

Las conclusiones fueron:

- El tipo de liderazgo que predomina en el del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” es el liberal y autoritario con un estilo de comunicación pasiva y agresiva.
- Existe una asociación significativa muy buena entre las variables tipo de liderazgo del director y estilo de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo.
- Existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo liberal del director y el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo.
- Existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo.
- Existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo democrático del director y el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo.

Molocho (2009) en su trabajo de investigación titulada “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL 01 –Lima Sur” explica la variable Clima Organizacional en tres dimensiones: potencial humano, diseño organizacional y cultura de la organización , la cual luego de su estudio, se evidencian los siguientes resultados:

- El clima organizacional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la investigación, al 95% de confianza.
- El clima organizacional, expresado en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la investigación, al 95% de confianza.
- El clima organizacional, expresado en la cultura de la organización, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la investigación, al 95% de confianza.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 EFICACIA ESCOLAR**

La investigación sobre eficacia escolar ha tenido varios matices a lo largo del tiempo, ello debido al momento en que se desarrolló, al lugar y a la amplia gama de autores que se han inspirado en este tema como objeto de su estudio, ello a razón de encontrar los factores escolares asociados al logro educativo, para modificar o implementar mejoras a la realidad y elevar los niveles de calidad educativa.

El estudio de forma sistemática sobre eficacia escolar, se inició a mediados de la segunda mitad de los años 60, surgió como reacción al Informe Coleman (1966); la cual concluyó que el efecto escolar era no significativo, es decir, la escuela no incidía en el logro de los estudiantes. Desde entonces se realizaron una serie de investigaciones que lograron refutar consistentemente lo expresado en ese informe. Para ello se han realizado estudios de tipo cuantitativo y/o cualitativo, de modelo multinivel (contexto – entrada – proceso - producto) en la cual se encuentran los factores escolares que influyen en el logro de los estudiantes; estos modelos tienen algunas variaciones según el autor.

En la actualidad, se entiende que una escuela es eficaz si promueve el desarrollo integral de todos y cada uno de sus estudiantes más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial, sus situaciones sociales, culturales y económicas.(Murillo, 2003)

En Iberoamérica, Murillo Torrecilla, profesor titular en Métodos de Investigación y Evaluación en Educación de la Universidad Autónoma en Madrid, tiene una serie de publicaciones que explican esta línea de investigación pedagógica que se está dando en el sector educativo. En ese sentido, en la investigación Sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica, en el apartado de “Escuelas Especialmente Eficaces”, Murillo señala los siguientes factores:

a) Clima escolar y de aula: Murillo (2007) señala que:

El clima escolar y de aula es el factor que más ayuda a definir ese “algo especial” que se siente y se respira al entrar en una escuela especialmente eficaz. . Con ello, no resulta muy arriesgado afirmar que, según estas descripciones, el factor clave más importante que define y caracteriza una escuela eficaz es la existencia de unas buenas relaciones entre los miembros de la comunidad escolar. (p. 231).

- b) Implicación, compromiso y sentido de pertenencia de los profesores
- c) Dirección: “De esta forma, se vuelve a confirmar que las actitudes y comportamientos de la persona que asume las funciones de dirección se constituyen como un factor clave de eficacia escolar”. (Murillo, 2007, p. 233).
- d) Altas expectativas globales.
- e) Metodología docente.
- f) Tiempo.
- g) Apoyo y participación de la comunidad.
- h) Instalaciones y recursos.
- i) Las escuelas trabajan para ser eficaces.
- j) Condiciones laborales de los docentes.
- k) Misión de la escuela.

Por otro lado, básicamente el modelo multinivel de eficacia escolar en Iberoamérica, de acuerdo al nivel de análisis, se enfoca en el estudiante, aula, escuela y sistema educativo y según el planteamiento de su función se expresa con el siguiente esquema:

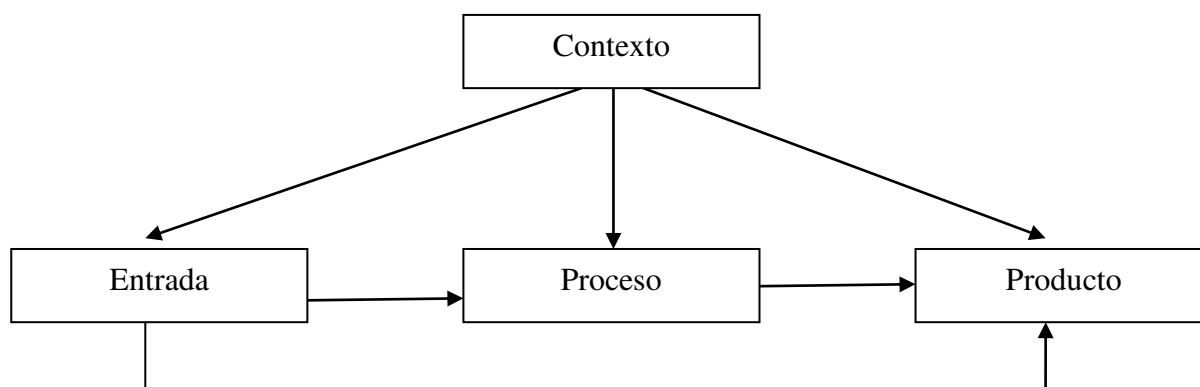


Figura 1. Modelo contexto – entrada – proceso – salida. (Murillo, 2007, p.89)

Evidentemente, dentro de cada nivel de análisis hay una serie de indicadores que se tiene que considerar para que una escuela sea eficaz. Sin embargo, para efectos de la presente investigación se considera las variables relacionadas a dirección y clima escolar; ya que tienen relación con el estilo de liderazgo del director y clima organizacional.

## **2.2.2 ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

A continuación se abordará algunos aspectos necesarios a considerar para explicar la variable, estilo de liderazgo del director.

### **2.2.2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

Existen muchas definiciones sobre el liderazgo que varían de acuerdo a la perspectiva de sus autores. Algunos investigadores afirman que debido a la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una única definición. Sin embargo, la mayoría de ellos están de acuerdo en que el liderazgo incluye un proceso de influencia.

A continuación se citará a algunos autores, cuyo aporte está relacionado con la variable en estudio:

Lynch (1998) considera que: “El liderazgo es un proceso de influencia que un individuo (líder) ejerce en las personas (seguidores) para alcanzar objetivos en una situación determinada” (p.71). En el mismo sentido, Northouse (2007) afirma que, el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común. Es así que el líder, busca influir en las preferencias, actitudes, creencias, sentimientos o valores para conseguir ciertas metas u objetivos determinados.

Por su parte, Hagai (1999) menciona que: “Es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo” (p.88).

Robbins (2004) afirma: “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas” (p.244). Este autor, también considera que la influencia puede ser formal, como la que proporciona un puesto dentro de la organización, por ejemplo el puesto de director en una institución educativa genera cierto grado de autoridad formalmente asignada. Sin embargo, la capacidad de influir también se puede dar fuera de

la estructura formal de la organización y es tan o en algunas ocasiones más importante que la influencia formal.

Yukl (2006) afirma que: “El liderazgo es el proceso de influir en otros para entender y ponerse de acuerdo sobre qué hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar metas compartidas” (p.8).

Las definiciones dadas sugieren algunos componentes de este fenómeno del liderazgo, las cuales son: a) El liderazgo es un proceso b) El liderazgo implica influir en los demás c) El liderazgo se da en el contexto de un grupo d) El liderazgo influye en el logro de metas e) Esas metas son compartidos por los líderes y sus seguidores.

En el ámbito educativo, Leithwood y Jantzi (2000, citado en la revista REICE, 2009, p.20), señalan que el liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el “sentido” que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar. Asimismo, se sabe que la dirección escolar involucra una serie de funciones que debe de asumir el director, entre ellas las que son propias de su rol (funciones administrativas-institucionales) y otras como el liderazgo que se da de manera transversal, y que en muchas ocasiones es la que marca la diferencia para el logro de los objetivos institucionales. Al respecto, Robinson (2009) señala que en la práctica de los directivos se puede distinguir aquellas que son propias del liderazgo y otras que no lo son; éstas últimas son producto de rutinas administrativas, mientras que las primeras contribuyen a la consecución de metas grupales de carácter educativo.

La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar pueden tener un impacto positivo o negativo en las condiciones y trabajo de los docentes y, consecuentemente, en el logro de objetivos institucionales.



#### **2.2.2.2 EL DIRECTOR DE ESCUELA COMO LÍDER Y SUS CARACTERÍSTICAS**

Según el artículo 55 de la Ley de Educación N° 28044, el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

En ese sentido, al dirigir la institución educativa, el director asume el rol de líder. Es así que, sus acciones deben lograr que sus seguidores se empoderen de la misma visión y misión, sean partícipes activos y colaboradores eficaces del objetivo a lograr.

Siendo evidente la influencia que genera el líder en la comunidad educativa; el director debe de poseer un perfil basado en características y cualidades que ayuden a su labor, además de mostrar un comportamiento que este de acorde a las exigencias de su cargo. La información sobre este aspecto es abundante, sin embargo, se mencionará algunas de ellas, ello no significa que son las únicas, sino que a modo de relacionarlo con la variable estilo de liderazgo del director en una institución educativa, aquí se detalla las que se considera importantes para desarrollar un buen liderazgo:

- Capacidad de comunicación: Se refiere a la capacidad que tienen el líder para poder transmitir apropiadamente conceptos e ideas de forma clara, precisa, directa y apropiada, siendo convincente en la expresión oral o escrita. Tiene en cuenta las características del receptor, entendiendo sus necesidades, para que éste comprenda.
- Inteligencia emocional: Salovey y Mayer (1990) consideran que la inteligencia emocional consiste en la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones. Asimismo, Goleman en su libro Emotional Intelligence (1995) identifica cinco aspectos principales de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social.
- Carisma: Según la RAE es la especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar.
- Innovador: El líder innovador sabe reconocer las capacidades y limitaciones de su equipo de trabajo y en base a ello los guía para la consecución de sus objetivos, sobre todo en este contexto tan cambiante que necesita un personal preparado para enfrentar nuevos desafíos.

- Flexible: El líder debe ser capaz de adaptarse a diferentes situaciones sin perder el logro de los objetivos.
- Responsable: El poder que le otorga el liderazgo lo usa en beneficio de todos con miras a lograr los objetivos de la organización.
- Toma de decisiones: Ante diferentes situaciones, el líder debe de analizar y tomar decisiones responsables, las cuales pueden darse de manera individual o grupal. Asimismo, el líder debe ser consciente que la toma de decisiones siempre deben de buscar la mejora de la organización.
- Justo: El líder otorga a cada quien lo que le corresponde con equidad e imparcialidad.
- Crece y hace crecer a los miembros de su organización, es decir, enseña a su personal, delega funciones y crea oportunidades para todos.

Al respecto Fischman (2000) considera que las capacidades básicas del líder 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.

Por su parte, Goleman y Boyatzis (2002) presentan la siguiente tabla sobre las competencias específicas del liderazgo de la dirección:

Conciencia de sí mismo	Autogestión	Conciencia social	Gestión de las relaciones
- Conciencia emocional de uno mismo.	- Autocontrol	- Empatía	- Inspiración
- Valoración adecuada de uno mismo.	- Transparencia	- Conciencia organizativa	- Influencia
- Confianza en uno mismo.	- Adaptabilidad	- Servicio	- Desarrollo personal de los demás.
	- Logro		- Catalizar el cambio
	- Iniciativa		- Gestión de conflictos
	- Optimismo		- Trabajo en equipo

Estas son las competencias que un director de escuela debe de poseer como líder de la organización, todas ellas ayudan al proceso de liderazgo en busca de una gestión eficaz.

### **2.2.2.3 FUNCIONES DEL LIDERAZGO DIRECTIVO**

Adair (1990) propone una lista de funciones, que bien pueden ser ejercidas en el contexto educativo.

#### a) Planeación.

- Definir la tarea, objetivo o meta de la organización.
- Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones).

#### b) Inicio

- Explicar las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes.
- Asignar tareas a los miembros del grupo.
- Establecer los estándares del grupo.

#### c) Control

- Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.
- Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.
- Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.
- Estimular al grupo hacia la acción/decisión.

#### d) Respaldo

- Alentar al grupo y a cada uno de los miembros.
- Orientar a los miembros de la institución.
- Crear un espíritu de equipo.
- Disminuir tensiones por medio del buen humor.
- Reconciliar diferencias y motivar el consenso.

#### e) Informes

- Proporcionar información funcional y actualizada al equipo.
- Recibir información del equipo.
- Resumir sugerencias e ideas coherentemente.

#### f) Evaluación

- Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta.
- Evaluar la actuación del equipo.

- Ayudar al equipo a evaluar su propia actuación, teniendo como base las normas de la institución y los objetivos a lograr.

#### **2.2.2.4 ENFOQUES DE LIDERAZGO**

Desde la existencia de la humanidad se ha dado el liderazgo, sin embargo, es recién en el año 1930 que se empezó a realizar un estudio sistemático de este fenómeno, desde entonces hasta la actualidad hay una gran variedad de material al respecto. La mayoría de los estudios se clasifican según hagan énfasis en: las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o factores situacionales. En ese sentido, se va a mencionar cuatro enfoques de liderazgo, las cuales son:

- A. Enfoque de los rasgos.
- B. Enfoque de la conducta
- C. Enfoque situacional
- D. Enfoque transformacional

##### **A. Enfoque de los rasgos**

Las primeras investigaciones de este enfoque se realizaron entre los años 1920 y 1950.

Según Yukl (1994, citado por Duro, 2006, p.34) el término rasgo se refiere a “Una variedad de atributos individuales, incluyendo aspectos de personalidad, temperamento, necesidades, motivos y valores”. Asimismo, menciona que los rasgos de personalidad son disposiciones relativamente estables a comportarse de una forma particular.

Este enfoque asume que el liderazgo es algo innato, que se nace líder y en consecuencia es la propia personalidad que ejerce la influencia sobre los seguidores. Es así que se pretendía encontrar rasgos físicos, habilidades y características personales universales que los líderes tuvieran en común para establecer ciertos parámetros que debe tener todo líder. (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992).

Sin embargo, uno de los principales motivos por el cual este enfoque no tuvo gran impacto, es la gran variedad de resultados. Ello debido que, al priorizar el estudio de los

rasgos en los líderes, arrojó una serie de respuestas la cual dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos.

Asimismo, Amorós (2007) afirma que: “El modelo pasa por alto las necesidades de los seguidores de no poner en claro la importancia relativa de varias características, no separa la causa del efecto e ignora los factores situacionales” (p.146) .Además, considera que los descubrimientos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas garantiza el éxito

En resumen, algunos puntos débiles de este enfoque son:

- La correlación entre los rasgos específicos y el liderazgo es escasa.
- Las necesidades de los seguidores no son tomados en cuenta.
- Los factores del contexto no son considerados.
- Difiere de la concepción de liderazgo como proceso, la cual considera que al ser un fenómeno contextual, todos pueden ser capaces de ejercer el liderazgo. Ello sugiere que el liderazgo puede ser aprendido y observable a través de lo que el líder hace y de su comportamiento (Daft, 2005; Jago, 1982; Nothouse, 2007).

## **B. Enfoque de la conducta**

Este enfoque se desarrolló entre los años 1950 y 1960.

“Su estudio se centra en el análisis de la conducta de los líderes y la relación entre éstas y el liderazgo efectivo, bajo la premisa de que el ser líder se aprende, se puede capacitar a una persona en diversos comportamientos que lo hagan líder” (Fischman, 2000, p.26).

Al respecto se realizaron importantes investigaciones, que Amorós en su libro Comportamiento Organizacional (2007) las menciona:

### Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio

Las investigaciones tenían como objetivo identificar variables independientes del comportamiento del líder, es así que se encontró las siguientes dimensiones:

- La estructura de inicio: Se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados, en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica en estructura de inicio, podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límite”.
- La consideración: Es el grado en que el líder muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los subordinados. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales.

### Los estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios encontraron dos dimensiones del comportamiento en el líder, estos son:

- Orientación al empleado: Los líderes enfatizaban las relaciones interpersonales, mostraban un interés personal frente a las necesidades de sus seguidores y respetaban las diferencias individuales entre los miembros de su equipo.
- Orientados a la producción: La conductas de estos líderes enfatizan aspectos técnicos del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

De ambas dimensiones, la que estaba asociada con la alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo, eran los líderes orientados al empleado; ello es un indicador de cómo la preocupación por el personal de trabajo puede llevar a conseguir los objetivos planteados.

Si bien es cierto, estos estudios han logrado identificar relaciones consistentes entre algunos indicadores de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo, algunos puntos débiles fueron:

- La correlación entre la conducta del líder y el rendimiento del grupo, tuvo una explicación deficiente.
- No se establecieron enunciados generales, pues las conductas variaban de acuerdo a las circunstancias.
- Los factores situacionales que influyen en el éxito o en el fracaso del líder, no fueron tomados en cuenta.

### **C. Enfoque situacional**

Este enfoque abarca un conjunto de teorías, todas ellas toman en cuenta otro factor: influencia de las situaciones. La idea fuerza de este enfoque es que ante diferentes situaciones se dan diferentes patrones de conducta; por la cual se infiere que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

Algunas de las teorías situacionales son:

Teoría de la contingencia: Su creador es Fiedler (1967) ,quien desarrolló un modelo denominado de contingencia, según el cual el mejor estilo de liderazgo es determinado por la situación en que trabaja el líder .Es así que él identificó tres variables situacionales, las cuales son: relación líder – miembro, estructura de la tarea, el poder ejercido por el líder. Fiedler sostiene que si estas tres variables tienen valores altos, entonces más control o influencia tendrá el líder.

Teoría de las metas: Evans y House (1971) sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos, las cuales son compatibles con los objetivos de la organización.

Teoría de la interacción: líder – ambiente – seguidor: Wofford (1982), considera que los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados; además de la presencia y ausencia de limitaciones ambientales.

Teoría de los recursos cognitivos: Fiedler & García (1987) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, técnica) afecten el desempeño del grupo.

Según Amorós (2007), la esencia de esta teoría se reduce a tres pronósticos:

a) El comportamiento directivo da como resultado un buen desempeño solo si se une con gran inteligencia a un ambiente de liderazgo, apoyador y sin tensiones, b) En situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño, c) Las habilidades intelectuales de los líderes, se correlacionan con el desempeño del grupo en situaciones que el líder percibe como libres de tensión. (p. 151)

Ahora bien, de las teorías mencionadas y otras que forman parte de este enfoque, se concluyó que:

- La conducta del líder debe ser flexible; ya que en el proceso siempre aparecerán situaciones no previstas que deben ser resueltas.
- El líder adapta su estilo personal a diferentes situaciones.
- Los líderes que se adaptan a diversas situaciones, tienen capacidad de control y ello facilita su trabajo.

#### **D. Enfoque transformacional**

Es uno de los enfoques más estudiados en la actualidad. Su principal representante es Bass (1985) quien se basó en las ideas originales del liderazgo carismático y transformacional de House (1977) y Burns (1978). Al respecto, según Yukl & Van Fleet (1992, citado por Noguera, Pitarch y Esparcia, 2009, p.180) consideran que el liderazgo transformacional surge como respuesta al nuevo tipo de situaciones organizacionales, con un ambiente dinámico y cambiante. El liderazgo transformacional considera los rasgos, la conducta y



factores situacionales; es por ello que se le considera como un enfoque más amplio respecto a las primeras teorías.

### Componentes del liderazgo transformacional

Según Bass y Avolio (1994) existen cuatro dimensiones que componen el liderazgo transformacional:

- Carisma: Se caracteriza porque actúa de modelo para los subordinados y proporciona una visión de futuro. El líder tiene en cuenta las necesidades de los subordinados antes que sus necesidades personales. Esta dimensión recoge la capacidad del líder de infundir orgullo y obtener el respeto y la confianza de los subordinados. Él confía en sus subordinados y viceversa.
- Inspiración: Hace referencia a la capacidad del líder para transmitir a sus subordinados altas expectativas de realización y fomenta el trabajo en equipo.
- Estimulación intelectual: Promueve el pensamiento crítico entre los subordinados. Hace que se planteen diversas maneras de realizar su trabajo. Promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas.
- Consideración individualizada: Se refiere a la consideración de las diferencias individuales a la hora de realizar las tareas. Requiere que el líder asesore sobre el cómo realizar su tarea, además de brindar feedback sobre el desempeño de la misma.

Por su parte, Vargas (2003) considera que algunas características importantes del liderazgo transformacional para el desarrollo de los profesores y de la institución en general son los siguientes: consideración individual, tolerancia psicológica, liderazgo compartido, trabajo en equipo y un liderazgo fundamentado en valores.

#### **2.2.2.5 ELEMENTOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO**

El ejercicio del liderazgo en concordancia con Alvarado (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 solo.
- 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 a su estilo personal, puede ser coercitivo, legítimo, experto, premiador o referente (atributos personales).
- d) El estilo.- Es la conducta que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses comunes y lograr objetivos institucionales.

#### **2.2.2.6 ESTILOS DE LIDERAZGO**

Al total de acciones de liderazgo se le conoce como estilo de liderazgo, la cual implica un conjunto de actitudes y conductas que se evidencian en el accionar de la persona ante diferentes situaciones.

De la misma manera, el estilo que ejerza el líder es importante, a razón de que si es adecuado va a lograr que sus seguidores compartan la misma misión y visión de la organización; por ende estarán comprometidos y trabajarán por lograr los objetivos institucionales. Al respecto, Bagger (2011) afirma que el estilo de liderazgo es el factor que más poderosamente influye en el clima y política de la organización.

Payeras (2004) afirma que “Los estilos de liderazgo tienen una influencia directa y muy fuerte en la cultura (potenciando unas conductas y eliminando otras) y en el clima de la organización (percepciones sobre reconocimiento, comunicación, orgullo de pertenencia, flexibilidad organizativa, etc)” (p. 101). Es por ello que tiene un impacto directo en los resultados y puede explicar en gran medida las causas de que una organización tenga éxito a largo plazo mientras que otras simplemente se mantengan o desaparezcan en el tiempo.

Asimismo, de acuerdo a las acciones y cualidades que caracterizan al líder dentro de la organización que dirige, se han ido distinguiendo diferentes estilos; en esta investigación se describirá cuatro de ellos:

- A. Liderazgo autoritario
- B. Liderazgo permisivo
- C. Liderazgo democrático
- D. Liderazgo transformacional

**A. Liderazgo autoritario**

En este estilo de liderazgo, algunas de las características más resaltantes del líder son:

- El poder de decisión se centra en él, no promueve nuevos líderes.
- Dicta él solo las normas y actividades del grupo.
- Es autosuficiente.
- Centraliza su autoridad en él.
- La estimulación a la iniciativa de sus miembros es escasa o nula.
- Se limita a mandar, prohibir, amenazar, exigir y castigar.
- Su sistema de información es vertical.
- Fomenta una participación limitada y controlada de sus miembros.

Este estilo de liderazgo, tiene la estructura mostrada en la siguiente figura, en la cual se puede apreciar directamente el trato vertical hacia los miembros de la institución.

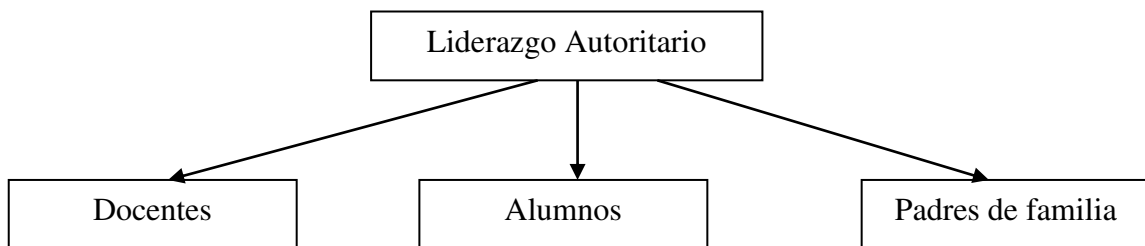


Figura 2. Liderazgo de estilo autoritario (Alvarado, 2003, p.52)

**B. Liderazgo permisivo**

Algunas de las características más resaltantes de este tipo de liderazgo son:

- El líder es inseguro y está desligado de las responsabilidades.
- El líder tiene escasa iniciativa.

- El líder concede a sus seguidores un alto grado de independencia.
- Existe ausencia de coordinación y orientación por parte del líder.
- Existe total libertad de decisión individual y grupal.
- El clima organizacional es de improvisación y desorientación.
- El grupo se dispersa, debido al desinterés y a los conflictos que se originan.
- Las diversas iniciativas e intereses que surgen en los integrantes del grupo, no son adecuadamente orientadas por lo que el caos termina por instalarse inevitablemente.

En el orden estructural de este tipo de liderazgo la posición del líder respecto a sus seguidores demuestra ser poco coherente, como se observa en la siguiente figura:

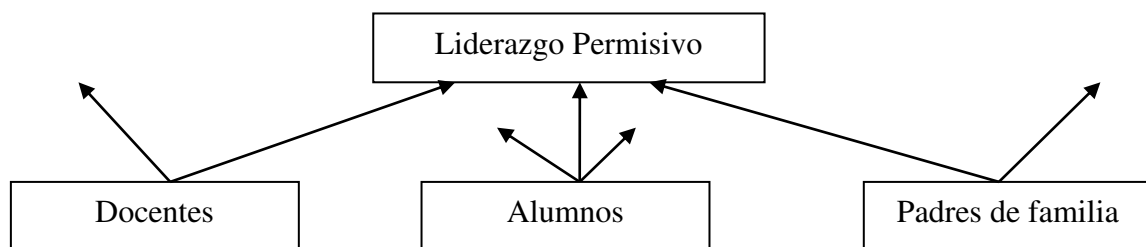


Figura 3. Liderazgo de estilo permisivo (Alvarado, 2003, p. 53)

### C. Liderazgo democrático

Algunas de las características más resaltantes del líder son:

- Valora las ideas e iniciativas del grupo.
- Coordina, anima y promueve la participación y la cooperación.
- Favorece la aparición de líderes.
- Distribuye el poder de decisión, ejerciéndolo de modo cooperativo, crea un clima de comunicación, libertad e integración.
- Promueve que los miembros de la institución educativa se identifiquen con los objetivos de la institución.
- Fomenta el liderazgo distribuido, el grupo trabaja según el principio del consenso y trata de obtener un elevado grado de relaciones interpersonales agradables como una sólida base para la resolución de problemas.

El trato es horizontal entre todos los miembros de la institución, como se puede observar en la siguiente figura:

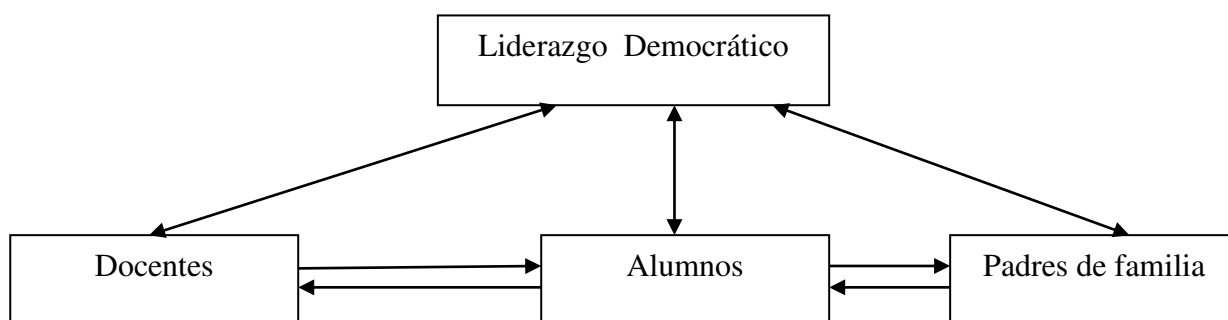


Figura 4. Liderazgo de estilo democrático (Alvarado, 2003, p. 52)

#### **D. Liderazgo transformacional**

Algunas de las características más resaltantes del líder son:

- Motiva más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de la labor educativa, logra trascender el interés individual de los trabajadores, buscando el interés institucional y personal de cada uno de ellos hasta lograr, a través del trabajo, la autorrealización.
- Usa sus capacidades para hacer crecer en forma integral a todos los trabajadores de la institución educativa, bajo el precepto “disfrutar del trabajo y ayudar a disfrutar a los demás” (Alvarado, 2003, p.90)
- Confía en sus trabajadores y promueve el trabajo en equipo.
- Promueve el pensamiento crítico, la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas.
- Valora las diferencias individuales a la hora de realizar las tareas.
- Dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de su equipo.
- Es empático, maneja los conflictos y la tensión de una manera apropiada.
- Fomenta la cultura de la participación; a través del liderazgo compartido.

La estructura de este tipo de liderazgo, se observa en la siguiente figura:

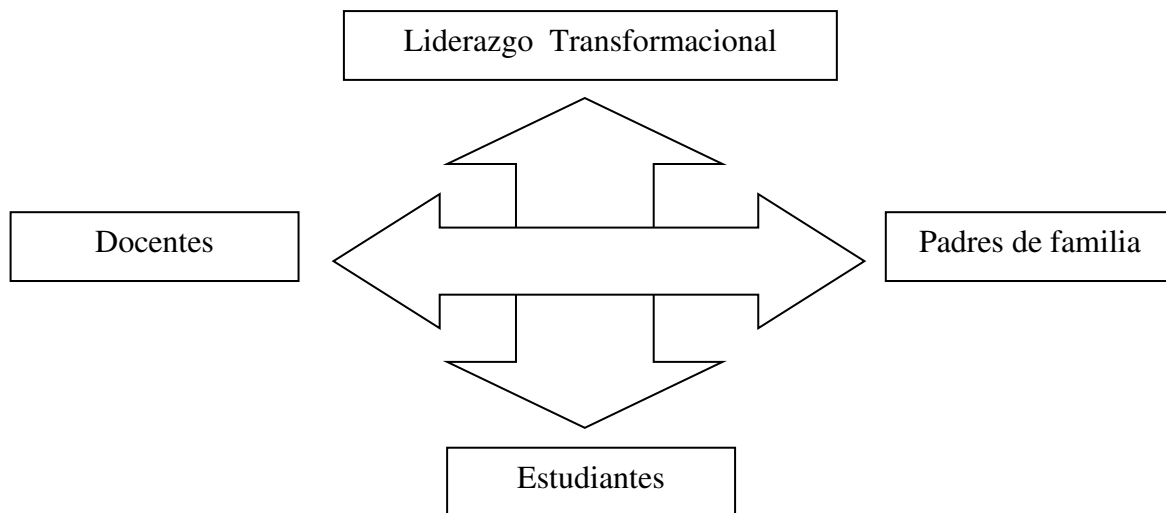


Figura 4. Liderazgo de estilo transformacional. (Fischman, 2001)

Si bien es cierto, además de los estilos mencionados, existen otros; se ha considerado estos porque de acuerdo a la naturaleza de la investigación y al ámbito en el que se estudia, son los estilos de liderazgo que con mayor frecuencia se puede evidenciar en una organización educativa.

Cabe resaltar que, el objetivo en esta investigación no es determinar el estilo de liderazgo del director y enmarcarlo dentro de los ya mencionados, sino más bien determinar a través de ciertos componentes si se ejerce un deficiente, regular, bueno, muy bueno o excelente estilo de liderazgo y la manera de que ésta se relaciona con el clima organizacional que perciben los docentes. En ese sentido, para medir la variable “estilo de liderazgo del director” se ha considerado los siguientes componentes: participación, comunicación, motivación, autoridad - poder, supervisión y actitudes; las cuales se encuentran presentes en todo estilo de liderazgo.

### **2.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

A continuación se abordará algunos aspectos necesarios a considerar para explicar la variable, clima organizacional

### 2.2.3.1 LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Antes de definir la organización escolar, es necesario mencionar qué se entiende por organización y sus características.

En ese sentido, Parsons (1960) afirma que: “Las organizaciones son unidades sociales o grupos humanos debidamente contruidos y reconstruidos para buscar fines específicos” (p.17), este concepto prioriza la importancia del potencial humano como pieza clave para el funcionamiento de la organización.

Robbins y Coulter (2000) sostienen que: “Una organización es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico, en una entidad que tiene un propósito distintivo, cuenta con personas y tiene una estructura deliberada de algún tipo” (p. 4). En ese sentido, cada organización tiene un propósito distinto, de acuerdo a la naturaleza de su origen y sus objetivos a alcanzar.

Por su parte, Rodríguez (1996) considera que las organizaciones se caracterizan por:

Estar definidas y diseñadas en términos de racionalidad de adecuación de medios afines, esto es, en ellas hay una división del trabajo que ha sido hecha en forma consciente como resultado del intento de buscar fines en la forma más racional posible. El poder queda dividido entre los distintos puestos para facilitar la coordinación y el control de las distintas obligaciones laborales que se desprenden de la división de trabajo y la comunicación queda canalizada en forma subordinada a la mejor y más eficiente manera de conseguir una adecuada coordinación de las actividades para el logro de los objetivos. (p. 30)

Las tres características mencionadas por Rodríguez se pueden observar en el organigrama de cualquier organización. Sin embargo, hay otro factor que también influye poderosamente, ésta es el entorno en la cual se encuentra la organización.

Con respecto, a la **organización escolar**, Owens (1976) señala la década de los cincuenta como fecha en que comienza a percibirse en la escuela una clara influencia de las organizaciones empresariales y manifiesta también lo útil que puede ser contar con los estudios teóricos sobre organización como punto de partida de las investigaciones acerca de organización escolar.

Al respecto García (1975) considera: “La organización escolar como la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos ellos concurren adecuadamente a la educación de los escolares” (p. 247).

Gairín (1996) entiende la organización escolar como: “El estudio de la interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la mejor realización de un proyecto educativo” (p. 111).

Para Bolívar (2000), la organización escolar no es una realidad natural, sino una construcción cultural configurada por significados, intenciones humanas, modos de ver y comprender.

Con el transcurrir del tiempo, la escuela ha pasado de una visión burocrática hasta una visión orgánica, la cual ha puesto de manifiesto como las características organizativas como clima organizacional, estructura organizativa, grado de integración, relaciones entre los miembros, estilo de liderazgo son elementos críticos que van a determinar la innovación y la eficacia del centro educativo.

#### **2.2.3.2 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Con respecto al clima organizacional, se registra gran variedad de definiciones a lo largo del tiempo, cada autor prioriza algunas variables que podrían influir en la percepción del clima que tengan las personas que forman parte de la organización; lo que sí se puede observar es que para la mayoría de autores el clima no solo depende de un factor sino de un conjunto de factores que se ponen de manifiesto en el trabajo; entre ellos: factores del ambiente físico, estructurales, del ambiente social, personales, del comportamiento organizacional, etc. A continuación, se cita a algunos autores:

Litwin y Tagiuri (1968) definen al clima organizacional como una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.



Chiavenato (2000) afirma que:

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar”. (p. 120).

Este concepto evidencia la importancia de la motivación como un factor clave para que se dé un clima organizacional adecuado.

Goncalves (2000) define clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

Por su parte, Rodríguez (2005) afirma que: “El clima organizacional es el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional” (p. 161). También menciona que son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan al trabajo.

Méndez (2006) define al clima organizacional como el resultado de los procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

De las definiciones anteriores se destaca que si bien es cierto no hay uniformidad en cuánto a los factores que influyen en el clima, sí se puede inferir que es la percepción que tenga la persona sobre éstos factores lo que influye en su decisión para considerarlo como un adecuado o inadecuado clima organizacional.

Con respecto al **clima en el ámbito educativo**, los autores coinciden que es una característica que identifica a cada institución y que la hace distinta de las demás ya que ésta influye en el comportamiento de sus miembros.

Es así que, Fernández (2003) considera que: “La concepción de una organización escolar como sistema flexible u orgánico ha puesto de manifiesto el estudio del clima organizacional como una característica organizativa que influye en la escuela para que ésta alcance con éxito los objetivos propuestos” (p.45).

Silva (2004) considera que el clima escolar es el reflejo de la identidad institucional y de la calidad de las interacciones personales. Sostiene que el clima escolar configura en gran medida los procesos y resultados del centro educativo; por ello, cada vez más, su estudio y análisis vienen adquiriendo mayor importancia en la búsqueda de la eficiencia de las instituciones educativas como paso necesario para afrontar con éxito los nuevos retos de la educación.

El estudio del clima organizacional en las instituciones educativas, constituyen una fuente de información valiosa, que se debe de considerar si se desea mejorar las interacciones entre sus miembros, incrementar la motivación y satisfacción de los docentes; éstos factores también contribuyen a lograr los aprendizajes en los estudiantes.

### **2.2.3.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir las organizaciones guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una organización.
- El clima de la organización influye en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la organización afecta el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que hay un inadecuado clima, es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

#### **2.2.3.4 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

García e Ibarra (s.f) mencionan que: “Las dimensiones del clima organizacional son todas las características que pueden ser medidas y que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización”. Asimismo, Rodríguez (1999) agrega que estas características están relacionadas al contexto social en que se ubica, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas, la estructura informal que ha emergido en la organización, los estilos liderazgo, etc.

En ese sentido, hay varias investigaciones que han abordado este tema y que es importante conocer a fin de realizar un adecuado diagnóstico de clima organizacional.

El modelo de Likert (1969), uno de los más importantes, trabajó ocho dimensiones que constituyen para este autor el perfil de las características organizacionales:

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

Litwin y Stringer (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad : Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo en todos los niveles.
- Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En el ámbito educativo, el Modelo de Halpin y Croft (1962) se basa en el Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ), que es un instrumento que

parte de la percepción que los profesores y el director tienen del espíritu de su escuela y de acuerdo a ello se distinguió:

- Cuatro características del grupo: desapego, impedimento, motivación e intimidad.
- Cuatro características del líder educacional: aislamiento, énfasis en la productividad, confianza y consideración.

De esta manera, teniendo en cuenta lo citado anteriormente, en esta investigación se ha agrupado algunas características del clima organizacional en tres dimensiones:

- A. Satisfacción laboral
- B. Relaciones humanas
- C. Estructura organizacional

### **A. Satisfacción laboral**

Newstrom y Davis (1993, citado por Chiang, Martín y Nuñez, 2010, p.154) indican que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

Al respecto, Bravo, Peiró y Rodríguez (1996, citado por Chiang, Martín y Nuñez, 2010, p.156) consideran que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

Robbins (2004) considera como factores centrales en la satisfacción en el trabajo, las siguientes:

- Trabajo mentalmente interesante: Se refiere a que los empleados tienden a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, y que además ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones. Esas características hacen un trabajo mentalmente interesante.

- Premios equitativos: Los empleados quieren sistemas de remuneración y políticas de promoción que sean justos, sin ambigüedades y de acuerdo a sus expectativas. Cuando el sueldo se percibe como justo y basado en las exigencias del trabajo, en el nivel de destrezas del individuo y en los niveles de sueldos de la comunidad, tienden a haber satisfacción.
- Condiciones de trabajo favorables: A los empleados les interesa su ambiente laboral porque les brinda comodidad personal y facilita un buen rendimiento. Los estudios revelan que prefieren un ambiente físico que no sea peligroso ni incómodo. La temperatura, la luz, ruido y otros factores ambientales no han de ser extremos; por ejemplo, exceso o falta de iluminación .Además, casi todos preferirán trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y modernas, con suficiente equipo e instrumentos.
- Buenos compañeros: En los estudios se ha comprobado en general que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es una persona comprensiva y amistosa, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de ellos y muestra interés personal en sus subordinados.

## **B. Relaciones humanas**

Cárcamo (1968) afirma que “las relaciones humanas comprenden todas las formas de comportamiento y conexiones de los hombres en o fuera del trabajo” (p. 20).

Las relaciones humanas ofrecen una fenomenología múltiple, ya que posee varias dimensiones. Es así que Quintana (1989, citado por Martínez, 2000, p.111) hace referencia a: una dimensión sociológica, por cuanto constituyen una manifestación comunitaria y son elemento integrante de la vida social; una dimensión ética, por cuanto concierne a las actitudes básicas de las personas y una dimensión psicológica, porque el temperamento está presente en las personas al relacionarse, así como la expresividad, sociabilidad, la atracción o rechazo espontáneo, la compatibilidad de caracteres, son factores que tienen un papel importante en el hecho de relacionarse.

Entre los factores que intervienen en las relaciones humanas se puede considerar las siguientes: respeto, comprensión, cooperación, comunicación y cortesía.

## C. Estructura organizacional

Robbins (2004) menciona que:

Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. La estructura se compone de tres componentes. El primero se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian. El segundo, se refiere a la medida en que se aplican las reglas y procedimientos. El tercer componente de la estructura es la centralización, que considera dónde reside la autoridad de la toma de decisiones. En resumen, el conjunto de los tres componentes integran la estructura de la organización. (p. 336).

### 2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS

- a) Liderazgo: El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas.
- b) Clima organizacional: El conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.
- c) Percepción: Es un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente.
- d) Estilos de dirección: Es el conjunto de rasgos y / o características que tiene una persona o grupos de personas que están al mando de una organización. De acuerdo a ello, los estilos de dirección se pueden clasificar en: autoritario, democrático, paternalista, transformacional, etc.
- e) Organización: Las organizaciones son unidades sociales o grupos humanos debidamente contruidos y reconstruidos para buscar fines específicos.
- f) Satisfacción laboral: Es la actitud general de un individuo hacia su trabajo, es decir, una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales.
- g) Relaciones humanas: Son un conjunto de comportamientos que adquiere una persona para interactuar y relacionarse con otras personas.
- h) Estructura organizacional: Es la forma de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y las relaciones entre las personas y la organización.
- i) Motivación: Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

- j) Ambiente físico: Es el lugar, espacio geográfico donde se desenvuelven los miembros de una organización.
- k) Actitudes: Son proposiciones evaluativas, favorables o desfavorables, respecto a personas, objetos o acontecimientos.
- l) Recompensa: Es un incentivo ofrecido producto de un trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- m) Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- n) Comunicación: Es el proceso mediante el cual se transmite información.
- o) Conflicto: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- p) Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- q) Planificación: Significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo de la investigación se trabaja los aspectos metodológicos de la investigación, que constan de las siguientes secciones: Operacionalización de las variables, Tipificación de la investigación, Estrategia para la prueba de hipótesis, Población y muestra, e Instrumentos de recolección de datos.

#### 3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

El siguiente cuadro presenta las dos variables de análisis: estilo de liderazgo del director (x) y clima organizacional (y), sus respectivas dimensiones e indicadores, las cuales se ha considerado para la elaboración de la encuesta.

Variable	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable X:</b>  <b>Estilo de liderazgo del director.</b>	Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirige la planeación institucional con la participación de los docentes.</li> <li>- Fomenta la participación de los docentes en las reuniones de trabajo.</li> <li>- Fomenta el aporte de ideas innovadoras en la labor docente.</li> <li>- Toma las decisiones en consenso.</li> <li>- Toma decisiones que favorecen el logro de los objetivos planteados.</li> <li>- Se involucra en el trabajo docente de manera positiva.</li> <li>- Participa de las actividades de la I.E</li> </ul>

---

## Comunicación

- Establece una comunicación flexible entre los docentes.
- Comunica oportunamente las reuniones de equipo de trabajo.
- Fomenta el debate para la toma de decisiones.
- Utiliza la razón como medio para persuadir la aprobación de sus propuestas.
- Brinda información acerca de los documentos de gestión.
- Es coherente en su discurso.

## Motivación

- Motiva el trabajo del personal docente.
- Motiva para que se cumpla las actividades propuestas.
- Motiva el crecimiento profesional del docente para la mejora de la I.E
- Motiva la aparición de líderes en los equipos de trabajo.

## Autoridad/poder

- Utiliza su autoridad para definir objetivos organizacionales con la participación de los docentes.
- Delega responsabilidades a los miembros de la I.E según el cargo que desempeñan.
- Utiliza su autoridad como una medio para conseguir el cumplimiento de los acuerdos.

## Supervisión

- Supervisa el trabajo docente brindando una retroalimentación constructiva respecto a los aspectos de mejora.
- Realiza un seguimiento sobre los acuerdos establecidos con el docente.
- Realiza un seguimiento para que se cumpla lo estipulado en el Reglamento Interno.

---

Actitudes

- Influye en los docentes mediante el ejemplo de actitudes positivas.
- Muestra empatía ante las necesidades de los miembros de la institución educativa.
- Orienta el trabajo docente teniendo en cuenta sus habilidades.
- Valora el trabajo de los docentes.
- Inspira confianza entre los docentes.
- Promueve la integración entre los miembros de la I.E.
- Valora las diferencias individuales.
- Muestra seguridad en la dirección de la I.E
- Muestra optimismo para el logro de los objetivos planteados por la I.E
- Muestra responsabilidad en la dirección de la I.E

---

Satisfacción laboral

- Usted se siente motivado para realizar su trabajo diario.
- Usted puede desarrollar sus habilidades y destrezas en su labor docente.
- La infraestructura favorece su trabajo docente.
- El trabajo pedagógico que usted realiza es recompensado con algún tipo de estimulación.
- Usted se siente a gusto con el trato recibido por el director.
- Se promueve la capacitación y perfeccionamiento docente.
- Usted puede expresar lo que siente cuando está en desacuerdo con la propuesta del personal directivo.
- El ambiente académico que se percibe es factor motivacional para un trabajo armónico.
- Son adecuados los equipos y/o materiales que se utilizan para el desarrollo de cada clase.
- Las actitudes que demuestra el director son positivas.

**Variable Y:**

**Clima organizacional**

- 
- Relaciones Humanas
- Existe apoyo mutuo entre los docentes para realizar un trabajo.
  - Los docentes se integran para lograr un mismo objetivo.
  - Se puede establecer relaciones de amistad libremente entre los miembros de la comunidad educativa.
  - Las relaciones humanas que se dan favorecen a un adecuado desempeño laboral.
  - La comunicación entre los docentes es abierta.
  - Existe tolerancia entre los miembros de la institución educativa.
  - El grado de afectividad que se da, influye para el logro de un adecuado desempeño laboral.
  - Se evidencia integración entre los miembros de la comunidad educativa.
  - Usted considera que existe conflictos entre los miembros de la I.E
  - Se comunica oportunamente sobre las reuniones y actividades a realizar.
  - Existe un trabajo en equipo en las actividades que requieren de la participación de todos.

- Estructura organizacional
- Se realizan reuniones para evaluar el cumplimiento del Reglamento Interno.
  - Se debe de realizar varios trámites para solicitar algún material de trabajo.
  - La planificación curricular responde a las necesidades de los estudiantes.
  - Usted participa en la planificación institucional a realizarse durante el año.
  - Las actividades programadas durante el año cumplen con los objetivos planteados.
  - Usted cree que la toma de decisiones por parte del director favorece al crecimiento institucional.
  - Usted se siente identificado con la misión y visión.

### **3.2. TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación corresponde al tipo de investigación básica - correlacional debido a que va a enriquecer el conocimiento científico para, sobre la base de esto, contribuir a elevar el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional que perciben los docentes en las I.EE “Innova Schools”.

### **3.3. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS**

Mediante la investigación, las hipótesis serán contrastadas aplicando la técnica estadística de Correlación de Pearson (r), la misma que va a determinar la existencia de una relación (positiva o negativa) a un nivel de 95% de confiabilidad entre las variables; estilo de liderazgo del director y el clima organizacional que perciben los docentes en las I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población está conformada por un total de 193 docentes de las cuatro I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.

Para efectos de este estudio, la muestra es probabilística, debido a que todos los docentes tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos para ser encuestados.

Asimismo, de acuerdo a la naturaleza de las variables y al objetivo de la investigación, se consideró conveniente realizar un análisis por cada sede; es así que para el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n= Muestra inicial

N= Población o universo

Z= Nivel de confianza  
 e= Margen de error  
 p= Probabilidad de éxito  
 q= Probabilidad de fracaso

**Para la sede: Surco**

n= Muestra inicial	?
N= Población o universo	56
Z= Nivel de confianza	1.96
e= Margen de error	0.03
p= Probabilidad de éxito	0.05
q= Probabilidad de fracaso	0.95

Datos:

N = 56

Margen de confiabilidad = 95% en  $\alpha = 0.05$ ,  $z = 1.96$

e (precisión en la muestra) = 3%

p = Proporción esperada = 5%

q = 1 - p = 0.95

p + q = 1

n = Muestra

$$n = \frac{56 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.03^2(56 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

n = 44.04

Según el cálculo realizado; de la población en estudio se elegiría al azar un grupo de 45 docentes como mínimo, para que la muestra sea representativa con un margen de confiabilidad del 95%; pero al encontrarse 54 docentes presentes se realizó la encuesta a todos ellos.

### Para la sede: Chorrillos

n= Muestra inicial	?
N= Población o universo	54
Z= Nivel de confianza	1.96
e= Margen de error	0.03
p= Probabilidad de éxito	0.05
q= Probabilidad de fracaso	0.95

Datos:

$$N = 54$$

Margen de confiabilidad = 95% en  $\alpha = 0.05$ ,  $z = 1.96$

e (precisión en la muestra) = 3%

p = Proporción esperada = 5%

$$q = 1 - p = 0.95$$

$$p + q = 1$$

n = Muestra

$$n = \frac{54 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.03^2(54 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

$$n = 42.84$$

Según el cálculo realizado; de la población en estudio se elegiría al azar un grupo de 43 docentes como mínimo para que la muestra tenga un margen de confiabilidad del 95%, al encontrarse presente 53 docentes se optó por realizar la encuesta a todos ellos.

### Para la sede: Campiña

n= Muestra inicial	?
N= Población o universo	47
Z= Nivel de confianza	1.96
e= Margen de error	0.03
p= Probabilidad de éxito	0.05
q= Probabilidad de fracaso	0.95

Datos:

$$N = 47$$

Margen de confiabilidad = 95% en  $\alpha = 0.05$ ,  $z = 1.96$

e (precisión en la muestra) = 3%

p = Proporción esperada = 5%

$$q = 1 - p = 0.95$$

$$p + q = 1$$

n = Muestra

$$n = \frac{47 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.03^2(47 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

$$n = 38.45$$

De acuerdo al cálculo realizado; se elegiría como mínimo a 39 docentes al azar para la encuesta, pero al estar presente 44 docentes se encuestaron a todos ellos.

#### **Para la sede: Villa El Salvador**

n= Muestra inicial	?
N= Población o universo	36
Z= Nivel de confianza	1.96
e= Margen de error	0.03
p= Probabilidad de éxito	0.05
q= Probabilidad de fracaso	0.95

Datos:

$$N = 36$$

Margen de confiabilidad = 95% en  $\alpha = 0.05$ ,  $z = 1.96$

e (precisión en la muestra) = 3%

p = Proporción esperada = 5%

$$q = 1 - p = 0.95$$

$$p + q = 1$$

n = Muestra



$$n = \frac{36 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.03^2(36 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

$$n = 30.69$$

Según al cálculo realizado, se debería elegir como mínimo a 31 docentes al azar para ser encuestados. Sin embargo, al encontrarse presente 34 docentes se decidió encuestar a todos ellos.

Es así que al realizar la sumatoria de todos los encuestados por sede, asciende a 185 docentes.

A continuación se muestra tres características de la muestra: Género, Nivel y Tiempo de servicio.

TABLA N° 1: GÉNERO DE LOS DOCENTES

Sedes Educativas	Masculino	%	Femenino	%	Total
Surco	4	7.4%	50	92.6%	54
Chorrillos	10	18.9%	43	81.1%	53
Campiña	8	18.2%	36	81.8%	44
Villa El Salvador	6	17.6%	28	82.4%	34
Total	28	15.1%	157	84.9%	185

Interpretación: El personal femenino es superior en cada sede y a nivel de las cuatro instituciones representa el 84.9%.

También cabe resaltar que, a nivel de sedes, aquella donde hay menor presencia masculina es en la sede Surco, ya que solo son 4 de un total de 54 docentes.

TABLA N° 2: NIVEL EN EL QUE ENSEÑAN LOS DOCENTES

Sedes educativas	I	%	P	%	S	%	I y P	%	P y S	%	Total
Surco	8	14.8%	25	46.3%	20	37.0%	0	0.0%	1	1.9%	54
Chorrillos	11	20.8%	25	47.2%	15	28.2%	0	0.0%	2	3.8%	53
Campiña	10	22.7%	20	45.5%	7	15.9%	1	2.3%	6	13.6%	44
Villa El Salvador	5	14.7%	16	47.1%	11	32.3%	0	0.0%	2	5.9%	34
Total	34	18.4%	86	46.5%	53	28.6%	1	0.5%	11	5.9%	185

I= Inicial      P= Primaria      S= Secundaria

Interpretación: En todas las sedes la mayor cantidad de docentes se encuentra en el nivel primario, la cual se ve representada en un 46.5% del total, seguido de un 28.6% que enseñan en el nivel secundaria y un 18.4% en el nivel inicial. Sin embargo; este orden varía en la sede Campiña porque hay mayor cantidad de docentes en inicial que en secundaria, ello se puede justificar porque hay seis docentes que enseñan en el nivel primaria y secundaria.

TABLA N° 3: TIEMPO DE SERVICIO DE LOS DOCENTES

Sedes educativas	0 – 1 año	%	1 – 2 años	%	2 – 3 años	%	Más de 3 años	%	Total
Surco	17	31.5%	11	20.3%	13	24.1%	13	24.1%	54
Chorrillos	21	39.6%	11	20.7%	18	34.0%	3	5.7%	53
Campiña	29	65.9%	8	18.2%	4	9.1%	3	6.8%	44
Villa El Salvador	10	29.4%	7	20.6%	6	17.6%	11	32.4%	34
Total	77	41.6%	37	20.0%	41	22.2%	30	16.2%	185

Interpretación: La mayor cantidad de docentes tienen de 0 a 1 año de experiencia en Innova Schools, la cual representa un 41.6% del total. Otro dato relevante es que la mayor cantidad de docentes que tienen más de tres años están en la sede Surco y Villa El Salvador con 24.1% y 32.4%, respectivamente.

### **3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos sobre la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de las cuatro I.E.E. “Innova Schools” de la provincia de Lima, se aplicará una encuesta para cada una de las variables a 185 docentes que conforman el nivel: inicial, primaria y secundaria.

Se aplicará dos instrumentos, uno para medir el estilo de liderazgo del director; la cual consta de 33 ítems y que a su vez fue subdividida en seis categorías: participación, comunicación, motivación, autoridad/poder, supervisión y actitudes; las cuales, según la base teórica están presentes en todo proceso de liderazgo y otro para medir el clima organizacional que consta de 29 ítems que se agrupan en tres dimensiones: satisfacción personal, relaciones humanas y estructura organizacional, ambos cuestionarios son de elaboración propia; teniendo en cuenta el marco teórico y lo que se desea evaluar. Para ambos instrumentos se utilizó la escala de Likert y los ítems de cada categoría fueron colocados de manera aleatoria. Ambos cuestionarios fueron sometidos a validación de contenido a través de juicio de expertos (anexo) a fin de determinar si los instrumentos son válidos para medir lo que se busca.

En las siguientes tablas (4 y 5) se muestra los rangos que se han utilizado para la variable “estilo de liderazgo del director” y “clima organizacional”, para ello se han utilizado los percentiles (25%, 50%, 75%, 95%) tanto para el total de ítems que contiene la variable como para cada categoría; cada intervalo representa un valor: deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente. Para hallar los intervalos se multiplicó el total de ítems de cada categoría, en este caso por 4, puesto que es el mayor valor de la escala. Asimismo, para lograr la uniformidad y para que haya coherencia en los rangos establecidos se ha considerado utilizar el valor entero inferior a cada resultado.

Por ejemplo, para el total de ítems de la variable estilo de liderazgo, la cual son 33; entonces:

- 25/100 (132) = 33. 25 Primer rango 0 – 32
- 50/100 (132) = 66 Segundo rango 33 – 65
- 75/100 (132) = 99 Tercer rango 66 – 98
- 95/100(132) = 125.4 Cuarto rango 99 – 124
- Último rango 125 – 132

TABLA N° 4: RANGOS PARA LA VARIABLE: ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

	<b>Deficiente (25%)</b>	<b>Regular (50%)</b>	<b>Bueno (75%)</b>	<b>Muy Bueno (95%)</b>	<b>Excelente (95-100%)</b>
Estilo de Liderazgo del Director: 33 x 4	0-32	33-65	66-98	99-124	125-132
Participación: 7 x 4	0 - 6	7 - 13	14 - 20	21 - 26	27 – 28
Comunicación: 6 x 4	0 - 5	6 - 11	12 - 17	18 - 22	23 – 24
Motivación: 4 x 4	0 - 3	4 - 7	8 - 11	12 – 14	15 – 16
Autoridad/Poder: 4 x 3	0 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10	11 – 12
Supervisión: 4 x 3	0 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10	11 – 12
Actitudes: 4 x 10	0 - 9	10 - 19	20 - 29	30 - 37	38 – 40

TABLA N° 5: RANGOS PARA LA VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

	<b>Deficiente (25%)</b>	<b>Regular (50%)</b>	<b>Buena (75%)</b>	<b>Muy Buena (95%)</b>	<b>Excelente (95-100%)</b>
Clima Organizacional: 4 x 29	0 - 28	29 - 57	58 - 86	87 - 109	110 – 116
Satisfacción personal: 4 x 10	0 - 9	10 - 19	20 - 29	30 - 37	38 – 40
Relaciones humanas: 4 x 11	0 - 10	11 – 21	22 - 32	33 - 41	42 – 44
Estructura organizacional: 4 x 8	0 – 7	8 – 15	16 – 23	24 - 29	30 – 32

Asimismo, en ambos casos, se realizó los análisis estadísticos respectivos que aseguran la **confiabilidad** y **validez** de los instrumentos citados.

Para medir la confiabilidad se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, la cual es un índice de consistencia interna, su valor varía entre 0 y 1, los valores más altos significan mayor consistencia, la cual debe superar el 0,8 para considerarlo confiable. Es así que, los resultados para cada instrumento fueron los siguientes:

TABLA N° 6: ANÁLIS DE CONFIABILIDAD

<b>Variables</b>	<b>Total de ítems</b>	<b>N</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Estilo de liderazgo del director.	33	185	0.970
Clima organizacional.	29	185	0.925

Interpretación: Los resultados del coeficiente Alfa de Cronbach indican para la variable “estilo de liderazgo del director” un coeficiente de 0.970 y para “clima organizacional” un 0.925; ambos resultados superan el 0.8; por lo que se concluye que ambos cuestionarios son confiables.

Para medir la validez del constructo del instrumento se utilizó:

- La medida de adecuación Kaiser Meyer Olkin, la cual debe ser mayor a 0,5.
- La prueba de Esferidad Bartlett en su grado de significancia debe ser menor a 0,05

Luego de realizar el análisis estadístico los resultados fueron los siguientes:

TABLA N° 7: ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DEL CONSTRUCTO

<b>Variable</b>	<b>KMO</b>	<b>Esferidad Bartlett en su grado de significancia</b>
Estilo de liderazgo del director.	0.959	0.00
Clima organizacional.	0.925	0.00

Interpretación: Para ambos instrumentos, la medida de adecuación KMO es superior a 0.5; el test de Esferidad de Bartlett en su grado de significancia es 0.0; por lo tanto los resultados se ajustan a lo establecido en cada criterio y se concluye que los instrumentos presentan validez de constructo.

## CAPÍTULO IV

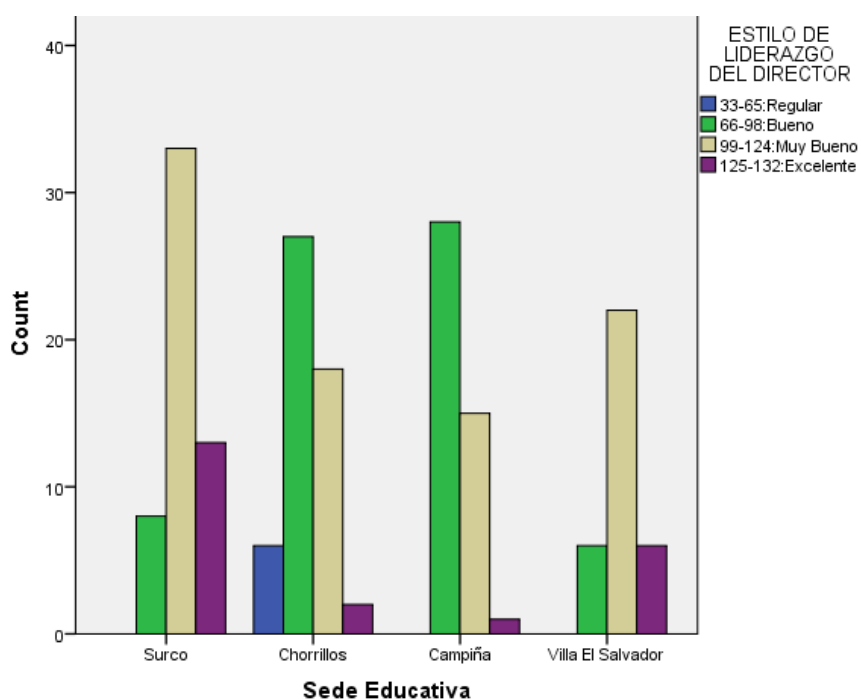
### TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

En esta parte de la investigación se ejecuta el trabajo de campo y el contraste de las hipótesis.

#### 4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Los datos obtenidos luego de la aplicación de los dos instrumentos a 185 docentes de cuatro I.E.E de la red “Innova Schools” en la provincia de Lima, durante el año 2015; son los siguientes:

GRÁFICO N° 1: ESTILO DE LIDERAZGO EN LAS CUATRO II. EE



## ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS CUATRO I.I.EE

Sedes educativas	33-65 Regular	66-98 Bueno	99-124 Muy Bueno	125-132 Excelente	Total
<b>Surco</b>	0 0.0%	8 14.8%	33 61.1%	13 24.1%	54 100.0%
<b>Chorrillos</b>	6 11.3%	27 50.9%	18 34.0%	2 3.8%	53 100.0%
<b>Campiña</b>	0 0.0%	28 63.6%	15 34.1%	1 2.3%	44 100.0%
<b>Villa El Salvador</b>	0 0.0%	6 17.6%	22 64.7%	6 17.6%	34 100.0%
<b>Total</b>	6 3.2%	69 37.3%	88 47.6%	22 11.9%	185 100.0%

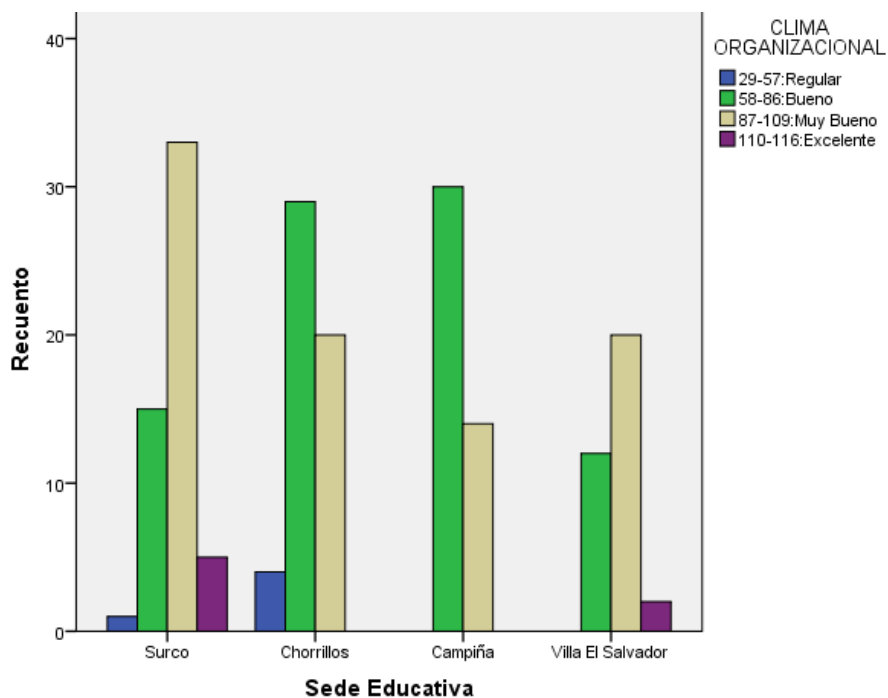
Interpretación: El gráfico de barras y la tabla muestran lo siguiente:

- Si se considera la totalidad de encuestados, se observa que el 47.6% considera que el estilo de liderazgo que ejerce el director en su sede es “muy bueno”, seguido de un 37.3% que lo considera “bueno”, un 11.9% “excelente”, un 3.2% regular y la calificación “deficiente” no figura; ello significa que ningún encuestado tiene esa percepción respecto al estilo de liderazgo que ejerce su director.
- En las cuatro sedes el estilo de liderazgo del director es considerado aceptable puesto que en Chorrillos y Campiña lo que destaca es el calificativo de “bueno” con un 50.9% y 63.6% del total de encuestados en cada sede respectivamente; mientras que en Surco y Villa El Salvador el estilo del director es considerado “muy bueno” con un 61.1% y 64.7% respectivamente.
- De las cuatro sedes, la que obtuvo mayor porcentaje en la valoración de “excelente” es la sede de Surco con un 24.1%.
- Los encuestados que han calificado al estilo de liderazgo del director como “regular” son solo 6 de un total de 185 y todos ellos pertenecen a la sede Chorrillos,



mientras que en la sede Surco se encuentra la mayor cantidad de docentes que consideran como “excelente” al estilo de liderazgo de su director.

GRÁFICO N° 2: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS CUATRO II. EE



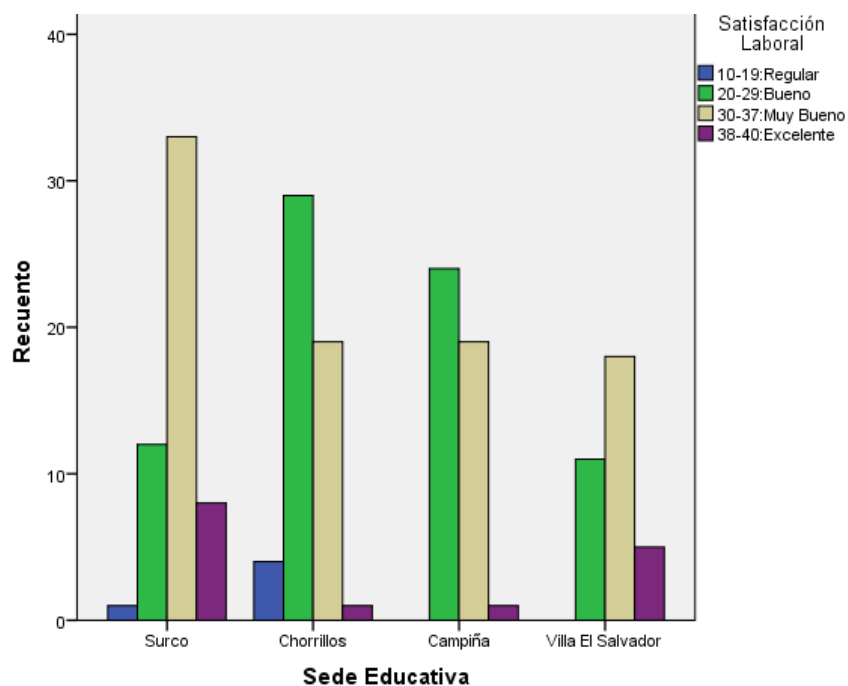
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS CUATRO II.EE

Sedes educativas	29-57 Regular	58-86 Bueno	87-109 Muy Bueno	110-116 Excelente	Total
Surco	1 1.9%	15 27.8%	33 61.1%	5 9.3%	54 100.0%
Chorrillos	4 7.5%	29 54.7%	20 37.7%	0 0.0%	53 100.0%
Campiña	0 0.0%	30 68.2%	14 31.8%	0 0.0%	44 100.0%
Villa El Salvador	0 0.0%	12 35.3%	20 58.8%	2 5.9%	34 100.0%
<b>Total</b>	5 2.7%	86 46.5%	87 47.0%	7 3.8%	185 100.0%

Interpretación: El gráfico de barras y la tabla muestran lo siguiente:

- Si se considera la totalidad de encuestados, se observa que el 47% considera que el clima organizacional en su sede es “muy bueno”, seguido de un 46,5% que lo considera “bueno”, un 3,8% “excelente”, un 2,7% regular y la calificación “deficiente” no figura; ello significa que ningún encuestado tiene esa percepción respecto al clima organizacional de su sede.
- En Chorrillos y Campiña el valor de clima organizacional que destaca es el “bueno” con un 54.7% y 68.2%, respectivamente; mientras que el “muy bueno” en las sedes de Surco representado en un 61.1% y Villa El Salvador con un 58.8%.
- Surco es la sede que tiene mayor porcentaje en la valoración “excelente ” con un 9.3% mientras que en Chorrillos se encuentra un mayor porcentaje de docentes que califican al clima organizacional como “regular”, ello se ve representado en un 7.5% dentro de su sede.

GRÁFICO N° 3: DIMENSIÓN “SATISFACCIÓN LABORAL” EN LAS CUATRO ILEE



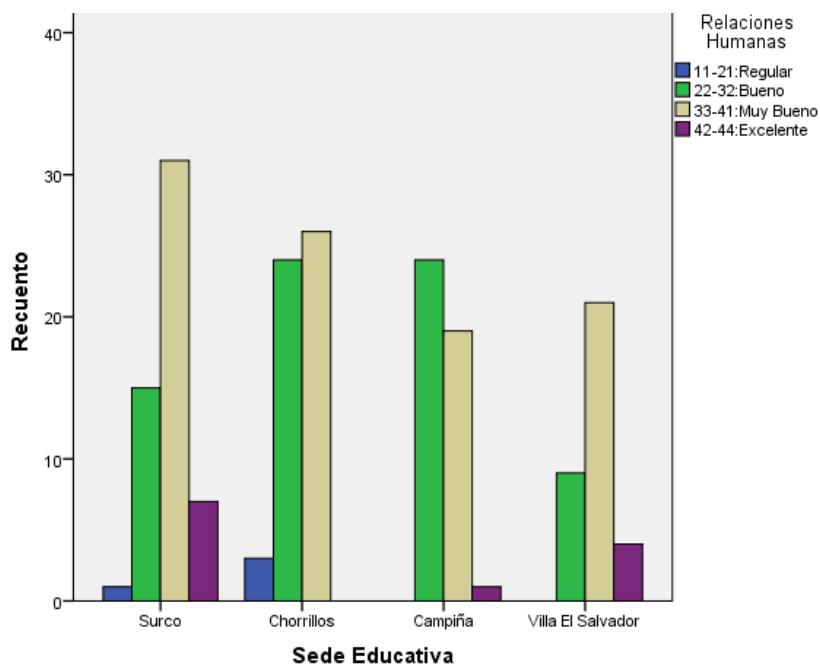
### SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS CUATRO II.EE

Sedes educativas	10-19 Regular	20-29 Bueno	30-37 Muy Bueno	38-40 Excelente	Total
<b>Surco</b>	1 1.9%	12 22.2%	33 61.1%	8 14.8%	54 100.0%
<b>Chorrillos</b>	4 7.5%	29 54.7%	19 35.8%	1 1.9%	53 100.0%
<b>Campiña</b>	0 0.0%	24 54.5%	19 43.2%	1 2.3%	44 100.0%
<b>Villa El Salvador</b>	0 0.0%	11 32.4%	18 52.9%	5 14.7%	34 100.0%
<b>Total</b>	5 2.7%	76 41.1%	89 48.1%	15 8.1%	185 100.0%

Interpretación: El gráfico de barras y la tabla muestran lo siguiente:

- Considerando la totalidad de encuestados, se observa que el 48.1% considera como “muy bueno” la dimensión **Satisfacción Laboral**, seguido está la valoración de “bueno” con un 41.1%, mientras que un 8.1% la califica como “excelente” y solo un 2,7% como “regular”.
- Chorrillos y Campiña consideran esta dimensión como “buena” con un 54.7% y 54.5%, respectivamente; mientras que en Surco y Villa El Salvador destaca la valoración de “muy bueno” con un 61.1% y 52.9% en ese orden.
- Surco es la sede que mayor porcentaje de docentes tiene en la valoración de “excelente” con un 14.8%, mientras que el mayor porcentaje de docentes que califican a esta dimensión como “regular” son de la sede Chorrillos con un 7.5%.

GRÁFICO N° 4: DIMENSIÓN “RELACIONES HUMANAS” EN LAS CUATRO II.EE



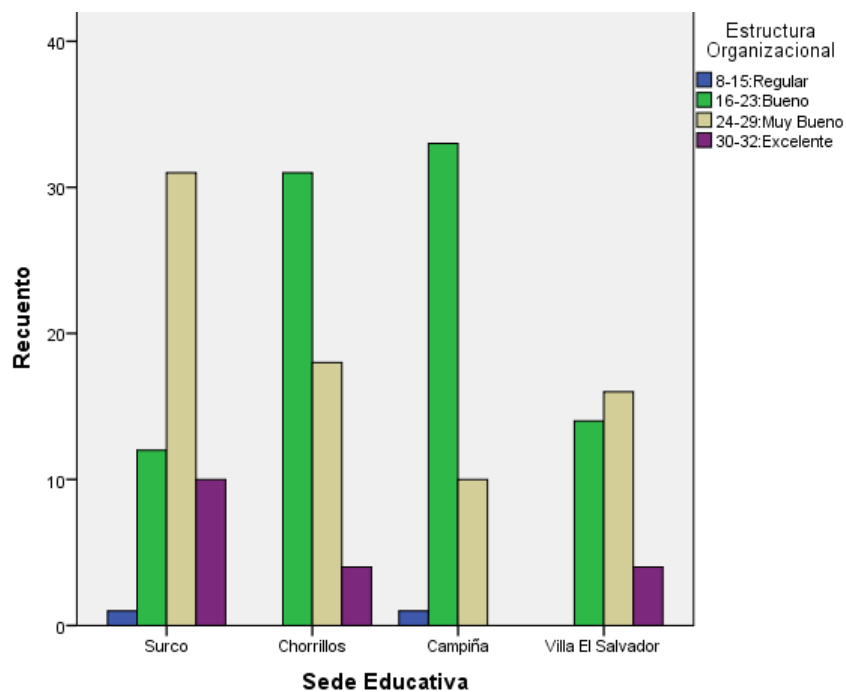
RELACIONES HUMANAS EN LAS CUATRO II.EE

Sedes educativas	11-21 Regular	22-32 Bueno	33-41 Muy Bueno	42-44 Excelente	Total
<b>Surco</b>	1 1.9%	15 27.8%	31 57.4%	7 13.0%	54 100.0%
<b>Chorrillos</b>	3 5.7%	24 45.3%	26 49.1%	0 0.0%	53 100.0%
<b>Campiña</b>	0 0.0%	24 54.5%	19 43.2%	1 2.3%	44 100.0%
<b>Villa El Salvador</b>	0 0.0%	9 26.5%	21 61.8%	4 11.8%	34 100.0%
<b>Total</b>	4 2.2%	72 38.9%	97 52.4%	12 6.5%	185 100.0%

Interpretación: El gráfico de barras y la tabla muestran lo siguiente:

- Considerando la totalidad de encuestados, el 52.4% considera como “muy bueno” la dimensión **Relaciones Humanas**, seguido de un 38.9% que lo considera “bueno” un 6.5% lo califica como “excelente” y solo un 2,2% como “regular”.
- En Campiña, destaca la valoración de “bueno” con un 54.5% mientras que en Villa El Salvador, Surco y Chorrillos consideran esta dimensión como “muy buena” con un 61.8%, 57.4% y 49.1% respectivamente.
- Surco es la sede que mayor porcentaje de docentes tiene en la valoración de “excelente” con un 13% mientras que Chorrillos tiene el mayor porcentaje, pero en la valoración “regular” con un 5.7%.

GRÁFICO N° 5: DIMENSIÓN “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL” EN LAS CUATRO ILEE



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LAS CUATRO I.E.E

Sedes educativas	8-15 Regular	16-23 Bueno	24-29 Muy Bueno	30-32 Excelente	Total
<b>Surco</b>	1 1.9%	12 22.2%	31 57.4%	10 18.5%	54 100.0%
<b>Chorrillos</b>	0 0.0%	31 58.5%	18 34.0%	4 7.5%	53 100.0%
<b>Campiña</b>	1 2.3%	33 75.0%	10 22.7%	0 0.0%	44 100.0%
<b>Villa El Salvador</b>	0 0.0%	14 41.2%	16 47.1%	4 11.8%	34 100.0%
<b>Total</b>	2 1.1%	90 48.6%	75 40.5%	18 9.7%	185 100.0%

Interpretación: El gráfico de barras y la tabla muestran lo siguiente:

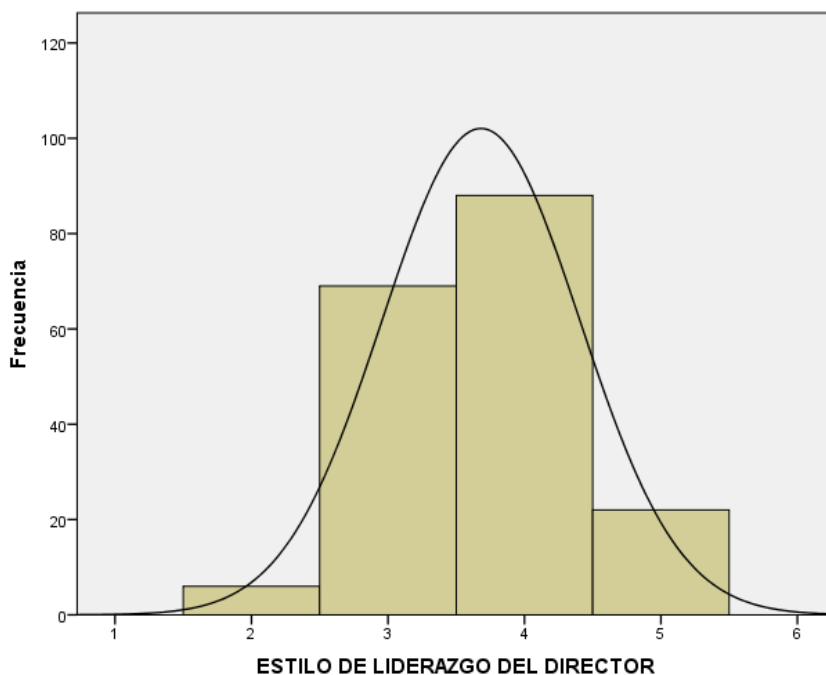
- Considerando la totalidad de encuestados, el 48.6% considera como “bueno” la dimensión **Estructura Organizacional**, seguido de un 40.5% que lo considera “muy bueno” un 9.7% lo califica como “excelente” y solo un 1.1% como “regular”.
- En Surco y Villa El Salvador destaca la valoración de “muy bueno” con un 57.4% y 47.1% respectivamente; mientras que en Campiña y Chorrillos consideran esta dimensión como “buena” con un 75% y 58.5% en ese orden.
- Surco es la sede que mayor porcentaje de docentes tiene en la valoración de “excelente” con un 18.5%.

### 4.2. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

La presente investigación plantea cuatro hipótesis: una general y tres específicas. También cabe resaltar que además de considerar el coeficiente de Correlación de Pearson para demostrar las hipótesis; se menciona el comportamiento de las variables; además de algunos gráficos descriptivos con la finalidad de aportar en las interpretaciones.

Con respecto al **comportamiento de las variables**, se utilizó la Prueba de Kolmogorov-Smirnov, la cual se muestra a continuación:

**GRÁFICO N° 6: COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR**



<b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b>		
		<b>ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR</b>
N		185
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	103,32
	Desviación estándar	18,991
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,100
	Positivo	,066
	Negativo	-,100
Estadístico de prueba		,100
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

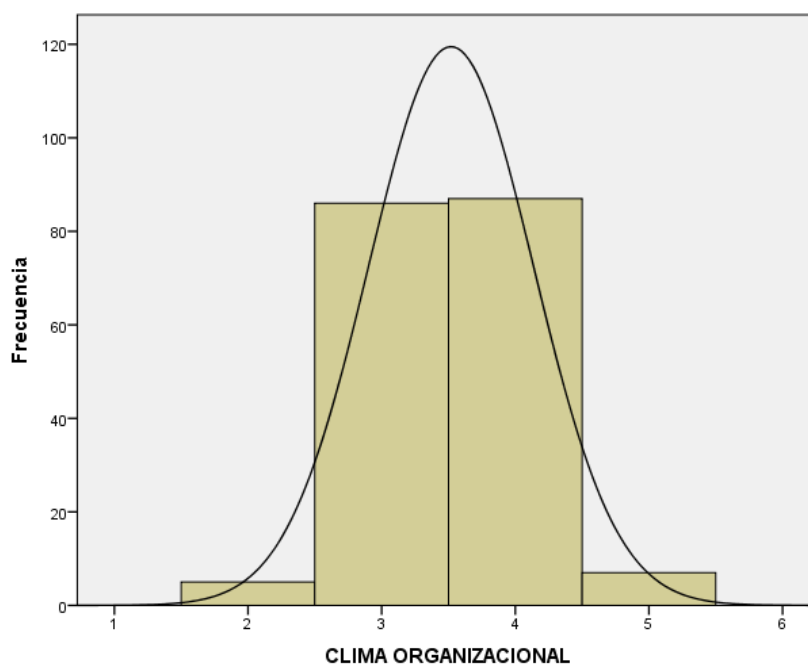
b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Interpretación: La tabla indica que la distribución de los datos no es normal a razón de que el nivel de significación es menor a 0.05. El gráfico muestra que hay una mayor

concentración de datos en el rango 3 y 4; es decir a los que corresponde la valoración de “bueno” y “muy bueno” según lo establecido para la variable estilo de liderazgo del director.

GRÁFICO N° 7: COMPORTAMIENTO DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL



Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
		CLIMA ORGANIZACIONAL
N		185
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	86,81
	Desviación estándar	13,674
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,052
	Positivo	,034
	Negativo	-,052
Estadístico de prueba		,052
Sig. asintótica (bilateral)		,200 <sup>c,d</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.



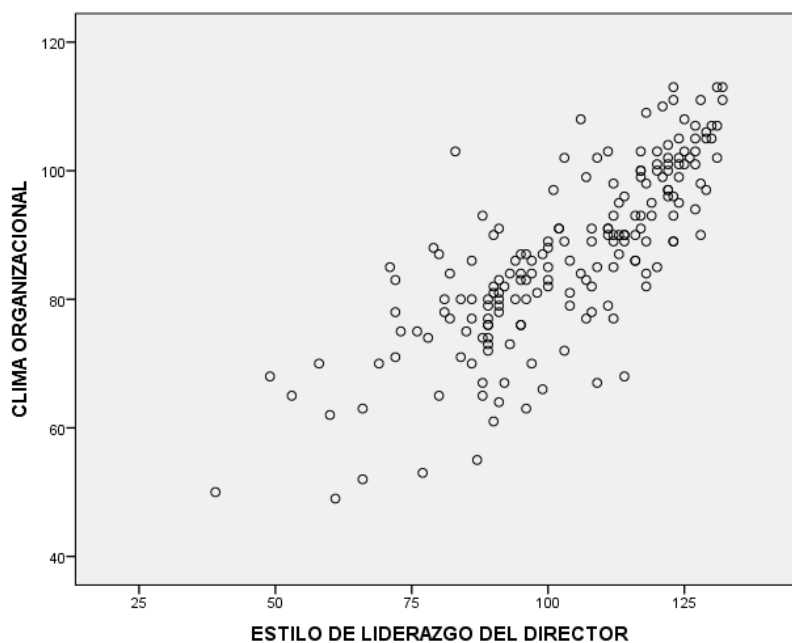
Interpretación: La tabla indica que la distribución de los datos es normal a razón de que el nivel de significación es mayor a 0.05. El gráfico muestra que hay una mayor concentración de datos en el rango 3 y 4; es decir a los que corresponde la valoración de “bueno” y “muy bueno” según lo establecido para la variable clima organizacional.

Ahora bien, para las interpretaciones del Coeficiente de Correlación de Pearson, se utilizó la siguiente escala:

- ✓ 0.20 Ínfima correlación
- ✓ 0.20 - 0.40 Escasa correlación
- ✓ 0.40 - 0.60 Moderada correlación
- ✓ 0.60 - 0.80 Buena correlación
- ✓ 0.80 - 1.00 Muy buena correlación

**Hipótesis General:** Existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las II.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.

GRÁFICO N° 8: CORRELACIÓN ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL (4 SEDES)



### Correlación

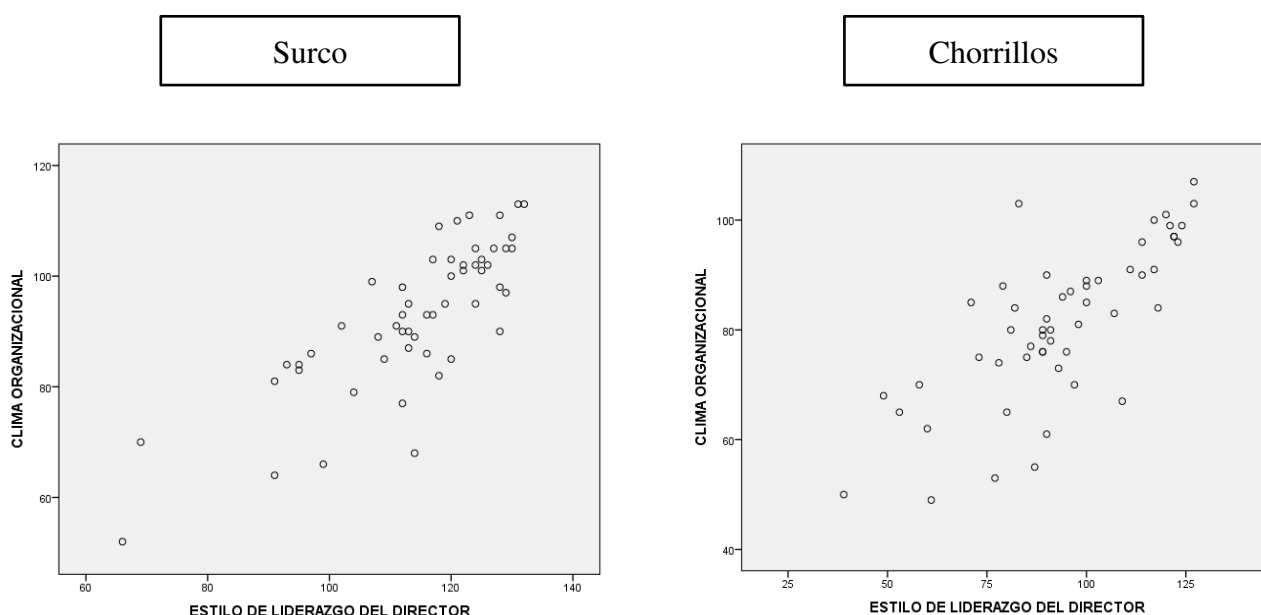
		ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	CLIMA ORGANIZACIONAL
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Pearson	1	.789**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	185	185
CLIMA ORGANIZACIONAL	Pearson	.789**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	185	185

Interpretación: El gráfico muestra que hay una tendencia lineal positiva, que representa un coeficiente de correlación de Pearson de 0.789, lo cual significa que entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de las cuatro sedes educativas existe una **buena correlación**. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general.

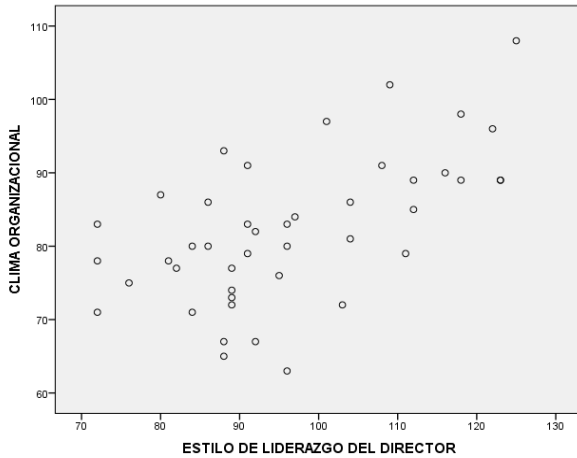
**GRÁFICO N° 9: CORRELACIÓN ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL POR SEDES**

		Surco	Chorrillos	Campaña	Villa El Salvador
Coeficiente de					
Correlación de Pearson		0.803	0.758	0.595	0.810

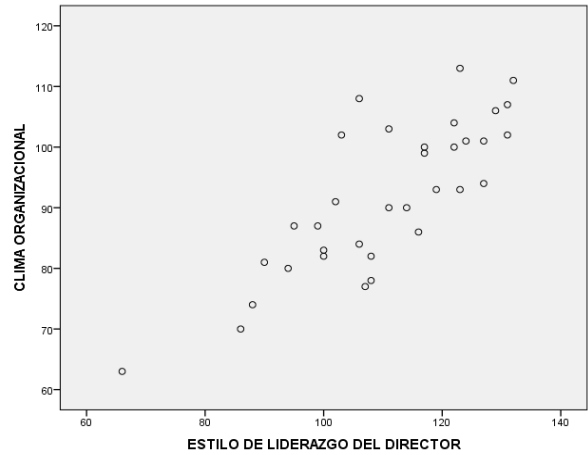
Para cada caso  $p < 0.05$  (nivel de significancia).



Campiña



Villa El Salvador

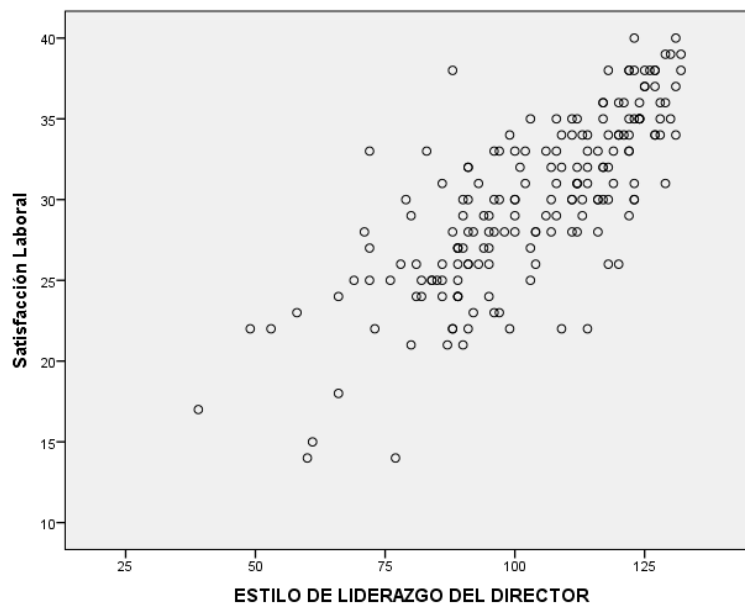


Interpretación: En las gráficas se evidencia que los datos de la sede Campiña se encuentran ubicados de tal manera que no se observa una tendencia como en las otras sedes que tienden a formar una línea ascendente y ello debido a que la correlación en esa sede es de 0.595 la cual se considera como **moderada**; mientras que en la sede Chorrillos su correlación es **buena** con 0.758 y en las sedes Surco y Villa El Salvador la correlación es **muy buena** con 0.803 y 0.801, respectivamente.

Asimismo, este resultado, también está de acorde a los resultados de los gráficos 1 (estilo de liderazgo del director) y 2 (clima organizacional), puesto que si se relacionan; se observa que en las sedes de Surco y Villa El Salvador el estilo de liderazgo del director tiene relación directa con el clima organizacional; puesto que en ambas variables el valor que se obtuvo es de “muy bueno”; mientras que en las sedes de Chorrillos y Campiña se obtuvo un valor de “bueno”.

**Primera hipótesis específica:** Existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión satisfacción laboral en las II.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.

GRÁFICO N° 10: CORRELACIÓN ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIMENSIÓN SATISFACCIÓN LABORAL (4 SEDES)



**Correlación**

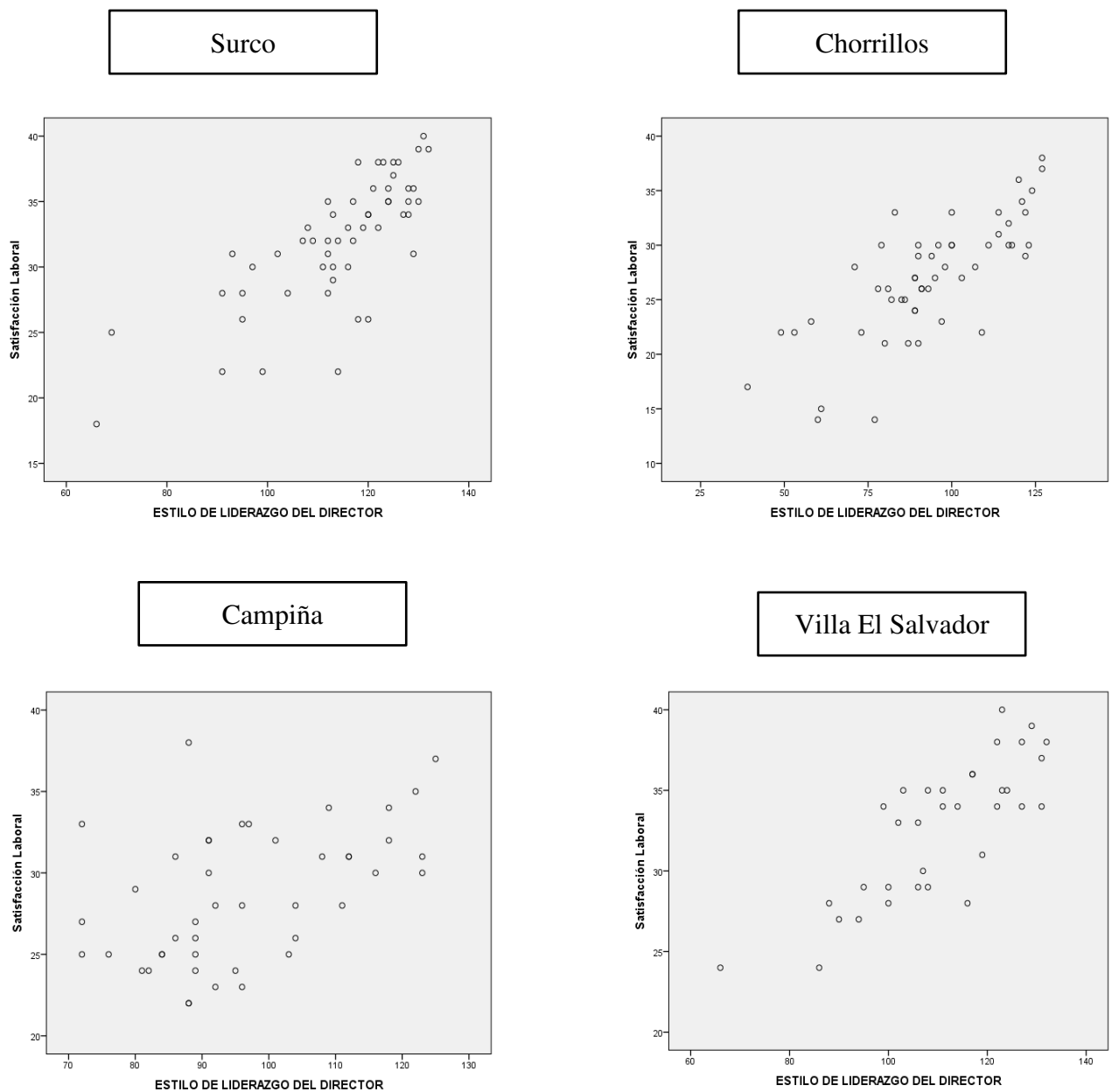
		ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	SATISFACCIÓN LABORAL
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Pearson Correlation	1	.769**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	185	185
SATISFACCIÓN LABORAL	Pearson Correlation	.769**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	185	185

Interpretación: El gráfico muestra que existe una **buena correlación** entre las variables, la cual se ve reflejada en un coeficiente de correlación de Pearson de 0.769, ello significa que se acepta la hipótesis que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión “Satisfacción Laboral”

GRÁFICO N° 11: CORRELACIÓN ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIMENSIÓN SATISFACCIÓN LABORAL POR SEDES

	Surco	Chorrillos	Campiña	Villa El Salvador
Coefficiente de Correlación de Pearson	0.747	0.765	0.488	0.810

Para cada caso  $p < 0.05$  (nivel de significancia).

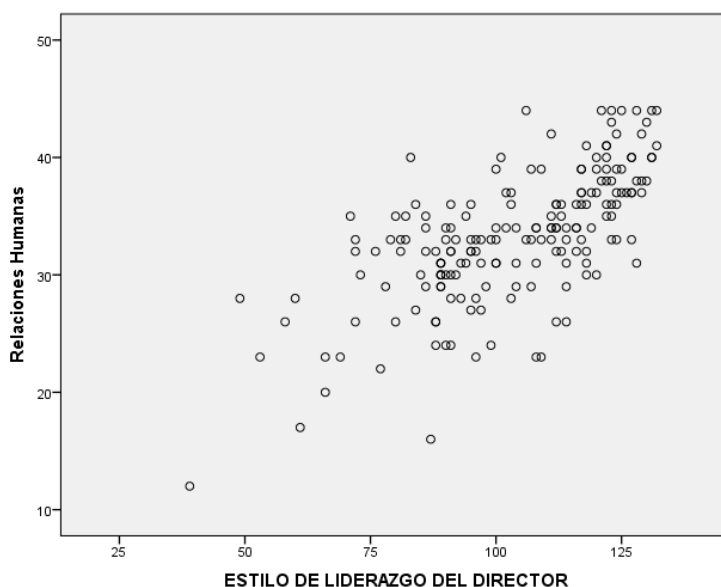


Interpretación: Según el índice de correlación de Pearson; las sedes Surco, Chorrillos y Villa El Salvador tienen una **buena correlación** con 0.747, 0.765 y 0.810 respectivamente; mientras que la sede Campiña logra una **moderada correlación** con 0.488.

Asimismo, este resultado, también es coherente con los gráficos 1 (estilo de liderazgo del director) y 3 (satisfacción laboral), puesto que si se relacionan; se observa que en las sedes de Surco y Villa El Salvador el estilo de liderazgo del director tiene relación directa con la dimensión satisfacción laboral; puesto que en ambas variables el valor que se obtuvo es de “muy bueno”; mientras que en las sedes de Chorrillos y Campiña se obtuvo un valor de “bueno”

**Segunda hipótesis específica:** Existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión relaciones humanas en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.

GRÁFICO N° 12: CORRELACIÓN ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIMENSIÓN RELACIONES HUMANAS (4 SEDES)



### Correlación

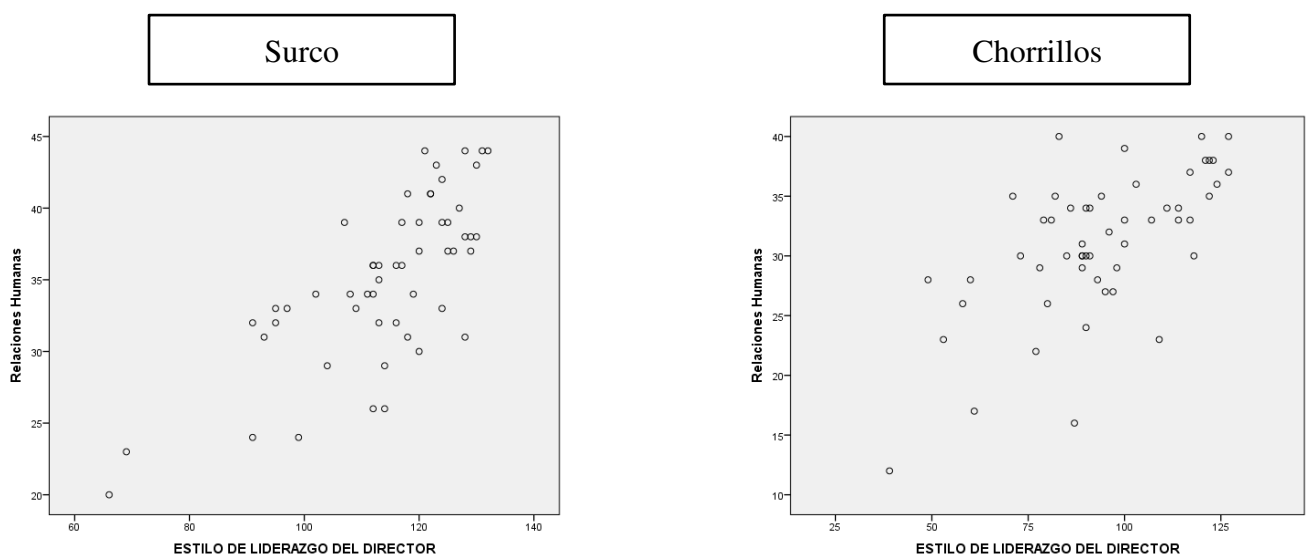
		ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	RELACIONES HUMANAS
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Pearson Correlation	1	.675**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	185	185
RELACIONES HUMANAS	Pearson Correlation	.675**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	185	185

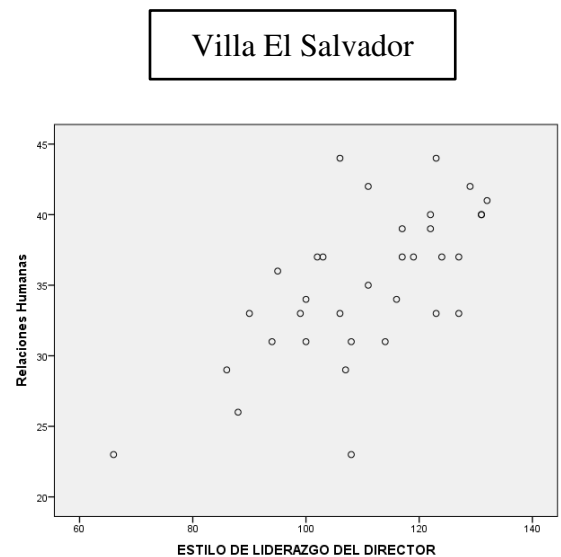
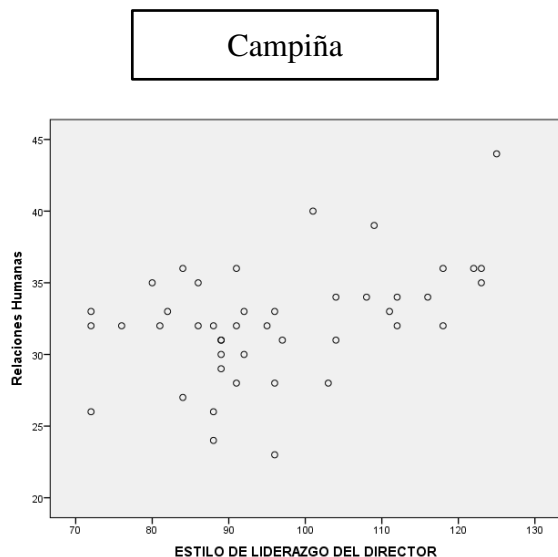
Interpretación: El coeficiente de correlación de Pearson señala que existe una **buena correlación** entre las variables, la cual se ve reflejada en un 0.675. Ello significa que se valida la hipótesis que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión “Relaciones Humanas”.

**GRÁFICO N° 13: CORRELACIÓN ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIMENSIÓN RELACIONES HUMANAS POR SEDES**

		Surco	Chorrillos	Campaña	Villa El Salvador
Coeficiente de	Correlación de Pearson	0.738	0.642	0.451	0.652

Para cada caso  $p < 0.05$  (nivel de significancia).





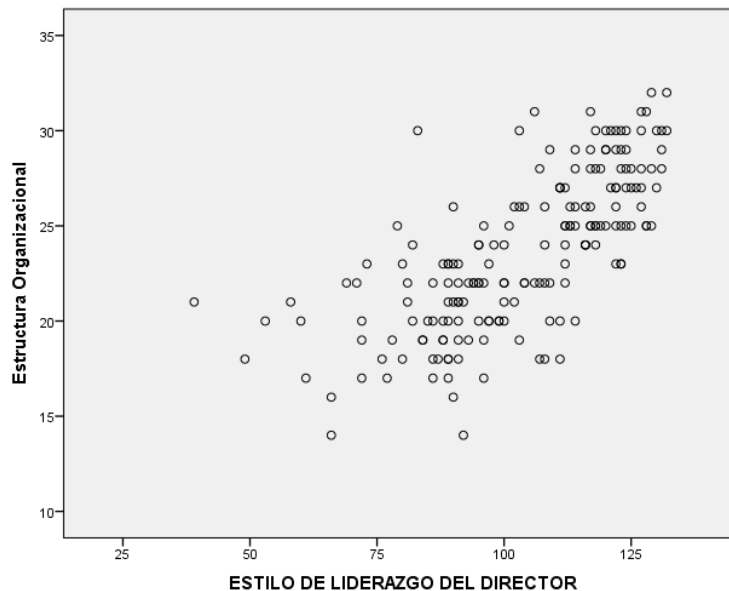
Interpretación: Las sedes Surco, Chorrillos y Villa El Salvador, según el índice de correlación de Pearson; tienen una **buena correlación** con 0.738, 0.642 y 0.652 respectivamente; mientras que la sede Campiña logra una **moderada correlación** con 0.451.

Estos resultados también tienen coherencia con los gráficos 1 (estilo de liderazgo del director) y 4 (relaciones humanas), puesto que si se relacionan; se observa que para las sedes de Surco y Villa El Salvador tener la valoración de “muy bueno” en el estilo de liderazgo del director ha ayudado a mantener muy buenas relaciones humanas; en Chorrillos el buen estilo de liderazgo del director se relaciona con las muy buenas relaciones humanas entre los docentes; mientras que en Campiña tanto el estilo como las relaciones humanas son consideradas como “buenas”.

**Tercera hipótesis específica:** Existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.



GRÁFICO N° 14: CORRELACIÓN ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (4 SEDES)



**Correlación**

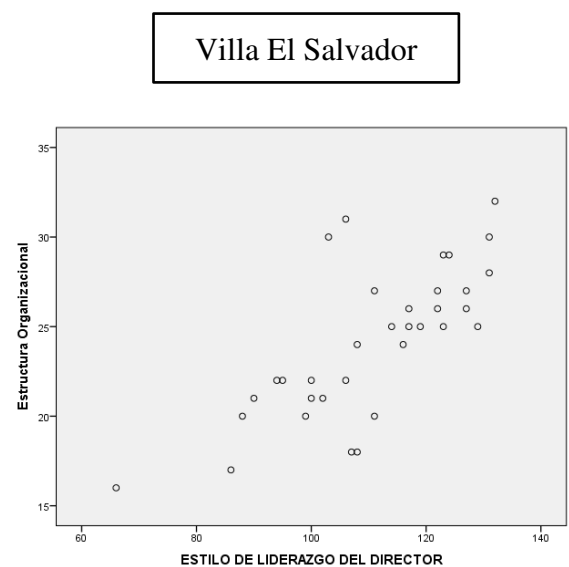
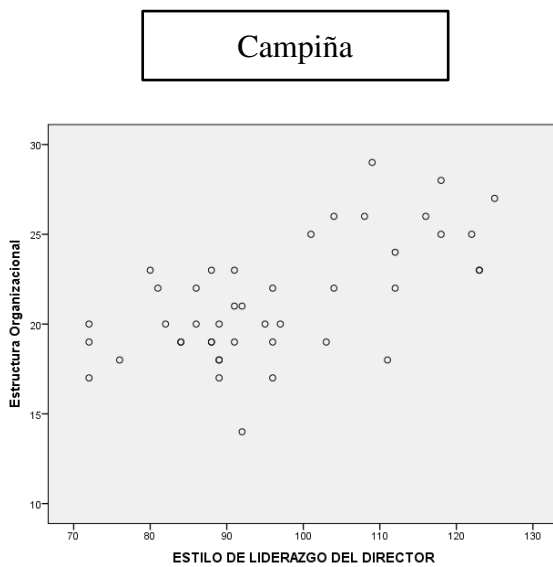
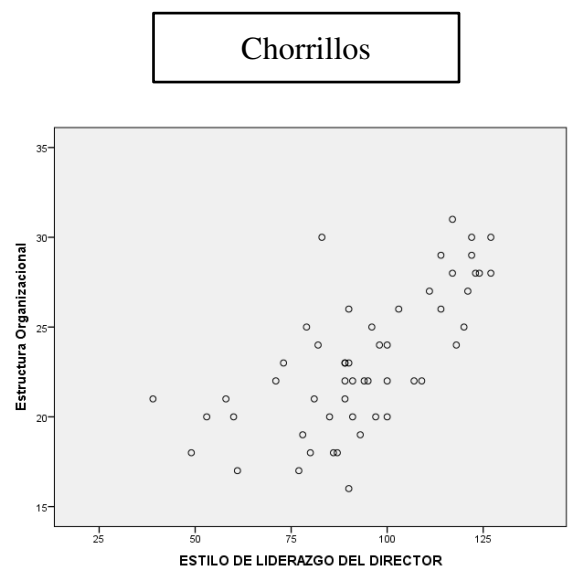
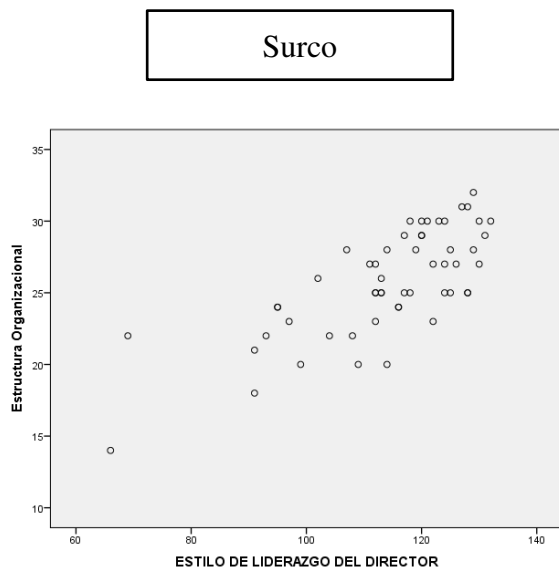
		ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Pearson	1	.715**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	185	185
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Pearson	.715**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	185	185

Interpretación: Entre ambas variables existe una **buena correlación**, la cual se ve reflejada en un coeficiente de correlación de Pearson de 0.715. Por la cual, se valida la hipótesis que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión “Estructura Organizacional”.

**GRÁFICO N° 15: CORRELACIÓN ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR SEDES**

	Surco	Chorrillos	Campiña	Villa El Salvador
Coefficiente de Correlación de Pearson	0.740	0.681	0.629	0.737

Para cada caso  $p < 0.05$  (nivel de significancia).



Interpretación: Según las gráficas de dispersión se evidencian entre las variables una **buena correlación** en todas las sedes: Surco, Chorrillos, Campiña y Villa El Salvador; puesto que tienen los siguientes valores: 0.740, 0.681, 0.629 y 0.737 en ese orden.

Asimismo, este resultado, también es coherente con los gráficos 1 (estilo de liderazgo del director) y 5 (estructura organizacional), puesto que al relacionarlas; se observa que en las sedes de Surco y Villa El Salvador el estilo de liderazgo del director tiene relación directa con la dimensión estructura organizacional; puesto que en ambas variables el valor que se obtuvo es de “muy bueno”; mientras que en las sedes de Chorrillos y Campiña se obtuvo un valor de “bueno”

#### **4.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Según los resultados obtenidos, entre las variables “estilo de liderazgo del director” y “clima organizacional” en las I.I.EE Innova Schhols existe una **correlación positiva** que se refleja en un 0.789 según el coeficiente de correlación de Pearson. Ahora bien, si el análisis es por sedes, existen variaciones entre ellas, Surco y Villa El Salvador tienen **muy buena** correlación, Chorrillos **buena** correlación y Campiña **moderada** correlación. Con respecto, a esta última sede, la correlación resultó menor en función a las demás, puesto que al ser la sede con menos años de creación, el 65.9% de sus docentes tienen de 0-1 año de experiencia y se presume que este sería un factor que influye en la correlación. Asimismo; cuando se correlacionó la variable “estilo de liderazgo del director” con cada una de las dimensiones del “clima organizacional”, es decir, Satisfacción laboral, Relaciones Humanas y Estructura Organizacional; los resultados teniendo en consideración las cuatro sedes, indican que existe una **buena correlación**.

Los resultados obtenidos dan muestra que ambas variables “estilo de liderazgo” y “clima organizacional” se relacionan y por lo tanto su conocimiento favorece para que éstas se desarrollen de manera eficaz en las escuelas; ya que como se menciona en el marco teórico, éstos factores contribuyen a construir escuelas eficaces y por ende a lograr los objetivos educacionales en aras de la formación integral del estudiante. Si bien es cierto, analizar la influencia de éstos factores en la formación del estudiante no ha sido el objetivo directo de la presente investigación, sí ha sido útil para valorar éstas variables dentro del marco de mejoras educativas.

Adicionalmente, a través de la información recogida en el marco teórico, se presume que las diferencias entre una institución educativa y otra, en cuanto a los índices obtenidos al correlacionar las variables, de manera particular en esta investigación y de manera general para cualquier otra institución educativa; se pueden dar por los siguientes factores: a) Tipo de Institución Educativa: pública vs. privada , b) Tiempo: Director y Docentes , c) Formación del director d) Estilo de liderazgo que ejerza el director en su institución, a continuación se pasará a explicar cada factor :

a) Tipo de Institución Educativa: pública vs. privada: Considerar esta variable es relevante; ya que en los últimos quince años la matrícula de Educación Básica Regular en el sector privado se ha incrementado notoriamente; ello a raíz de varios factores, entre ellos la promulgación del Decreto Legislativo N° 882 dada en 1996, cuyo objetivo era promover la inversión privada en la educación. Asimismo, si nos situamos en **Lima Metropolitana** la oferta educativa escolar es mayoritariamente privada. Fernando Horna (2014), vicepresidente ejecutivo de Mapcity, afirmó “hoy existen 8.047 instituciones educativas de primaria y secundaria, de las cuales más de 6.000 son privadas y poco más de 1.800 estatales”. Adicionalmente, según datos del MINEDU (Censo escolar 2011) el total de matriculados en Educación Básica Regular según el tipo de gestión escolar es: 54.81% en el sector público y 45.19% en el sector privado. Estos datos, indican una importante presencia de centros educativos de gestión privada, por ende el incremento de docentes y directores también es evidente; en ese sentido y siguiendo la línea de la presente investigación es necesario también considerar que la percepción del docente respecto al estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de su centro de trabajo puede variar según el tipo de gestión.

El Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) publicó un documento titulado “La carrera del maestro en el Perú: factores institucionales, incentivos económicos y desempeño” (2010), presentada por Hugo Díaz y Jaime Saavedra. Ellos utilizaron información administrativa y de encuesta de hogares; además de resultados que provienen de encuestas aplicadas a 289 estudiantes de siete Institutos Superiores Pedagógicos y tres facultades de Educación de las Universidades, 822 docentes de escuelas públicas y privadas en Lima Metropolitana y 54 directores de dichas escuelas primarias. El documento presenta cinco capítulos; de las cuales se va a considerar información relevante para la presente investigación.

Es así que algunas conclusiones a la que se llegó, fueron: la docencia en el sector público ofrece ingresos predecibles y es la única carrera que goza de estabilidad laboral en el Perú, una vez que se logra el nombramiento, la cual se considera un elemento atractivo de la carrera pero al mismo tiempo genera ineficiencias en la administración de recursos humanos, un indicador de ello es la falta de autonomía que tienen los directores para administrar el personal, puesto que no depende de ellos la contratación o despido del personal docente porque hay otras instancias que tienen injerencia en ello; además no se ofrece estímulos claros para que los docentes puedan innovar, actualizarse y por ende mejorar su desempeño. Es así que surge la siguiente interrogante: ¿en qué medida los maestros del sector público están satisfechos ante estos indicadores? Por otro lado los maestros del sector privado enfrentan un conjunto de incentivos distintos; entre ellos, el sueldo, que por lo general es mayor al del sector público; además están dispuestos a aceptar un esquema de incentivos que implica mayores riesgos, pero también mayores ingresos y desarrollo profesional.

Este documento también incluye indicadores que se elaboraron a partir de las propias percepciones de los docentes acerca de su rendimiento, de sus posibilidades de tomar decisiones y de tener un efecto sobre el desempeño de los estudiantes; éstos se agruparon en: índice de desempeño del maestro (percepción respecto a la efectividad de su trabajo y el nivel de autonomía para usar estrategias educativas), índice de satisfacción con la profesión (desarrollo tanto personal como profesional) e índice de ambiente y entorno institucional (condiciones institucionales, acceso a recursos, apoyo del director, política de la escuela, etc); los resultados indican que los maestros de escuelas privadas tienen una mejor percepción de su propio desempeño; ya que según los resultados del estudio un 83% de los maestros de las escuelas privadas de zona residencial opinan que su desempeño es excelente o muy bueno, frente a un 55% de las privadas de zonas populares y 41% entre los maestros de escuelas públicas.

Asimismo, éstos índices se relacionan con algunos indicadores planteados en las dimensiones de **Satisfacción Laboral** y **Estructura Organizacional** que forman parte de la variable **Clima Organizacional** y que según los resultados obtenidos en esta investigación estarían de acorde a lo que concluye el documento; puesto que los docentes encuestados pertenecen al sector privado y muestra de su aceptación respecto a las dimensiones mencionadas, se puede observar en los gráficos 2, 3 y 5.

Sin embargo, la interrogante inmediata sería ¿qué pasaría si este mismo instrumento se aplica a instituciones públicas? ¿la tendencia sería la misma para el sector público que para el privado?

- b) Tiempo: Director y Docentes: El tiempo es otro indicador que puede generar variaciones en la percepción de los docentes respecto a las variables estudiadas en esta investigación, para ello se va a plantear la siguiente interrogante: ¿influye los años de gestión a cargo de un mismo director y los años de trabajo de los docentes en la I.E en las variables “estilo de liderazgo del director” y “clima organizacional”?

Cabe mencionar que la variable “tiempo” en este ítem, se refiere a la magnitud física, es decir, va a medir la duración de un determinado hecho; y que para responder a la interrogante planteada se podrá hacer uso de unidades como: años y meses; ya que está de acorde a lo que se desea averiguar.

Es así que, realizada la aclaración y luego de revisar información que tiene relación con lo que se presenta en esta investigación; no se ha encontrado de manera explícita algún documento que incluya dentro de sus variables de estudio: los años de servicio del director o docente en una misma institución; como posibles indicadores relacionadas al estilo de liderazgo del director o al clima organizacional, es decir, no se registra respuestas a interrogantes como: ¿influye los años de gestión de un director en la percepción de los docentes respecto al clima organizacional?, ¿influye los años del docente en una misma institución sobre la percepción que tenga del estilo de liderazgo del director? Lo que sí se puede encontrar con respecto a la institución educativa es variables como: tipo de gestión (privada - pública), lugar de ubicación (rural - urbana), cobertura estudiantil, etc y respecto a directores y docentes variables como: características, formación, motivación, distribución de su tiempo de trabajo; y todas ellas casi siempre relacionadas al desempeño de los estudiantes y a la mejora educativa, mas no a un criterio relacionado a mejorar el clima organizacional y estilo de liderazgo del director. Se entiende que en educación, se busca la formación integral de los estudiantes y que por ende los mayores esfuerzos siguen la línea de analizar factores que están directamente relacionados con ello pero hay factores que tal vez sean secundarios, puesto que no afectan directamente el aprendizaje de los estudiantes; pero que es

importante considerarlos y en este caso cuidar y tener en cuenta sus necesidades e intereses porque son ellos, los maestros, que están día a día en las aulas.

Asimismo, en el caso particular de esta investigación, se observa que los mayores índices de correlación de Pearson entre el “estilo de liderazgo del director” y “clima organizacional” lo obtuvieron las sedes de Villa El Salvador y Surco; sedes que precisamente registran el mayor porcentaje de profesores con más de tres años en la institución; además de las cuatro sedes, Chorrillos y Villa El Salvador son las más antiguas, se crearon en el año 2010, Surco en el 2011 y Campiña en el 2014. Con respecto a la dirección, Surco tiene la misma directora desde 2011 hasta 2015, Villa El Salvador ha tenido dos directoras, una que asumió desde 2010 hasta 2014 y otra en el 2015, Chorrillos ha tenido cuatro directoras, la primera desde 2010 - 2011, la segunda en el 2012, la tercera 2013 – 2014 y la cuarta 2015; y finalmente Campiña tiene la misma directora desde su creación, es decir, 2014 – 2015.

Finalmente, se entiende que tal vez resolver éstas interrogantes es difícil por la variedad de respuestas; ya que la variable tiempo se presta para ello y es por esa razón que no se ha considerado en investigaciones como variables a ser estudiadas; sin embargo se considera que éstas sí pueden ser tomadas en cuenta a nivel de cada institución para la toma de decisiones en caso de variables que dependan de la gestión privada como por ejemplo: la permanencia de un director o docente; claro está que la realidad en este punto es diferente en el sector público.

- c) Formación del director: En relación a este punto la pregunta inmediata es ¿Cuáles son los criterios para escoger a un director en una institución educativa?

**Para una institución educativa pública:** Según la Ley N° 29062 en el artículo 18° que menciona las funciones del director y requisitos para postular al cargo, señala que se accede al cargo de Director mediante concurso público, para postular a una plaza orgánica presupuestada de Director de una Institución Educativa, se requiere:

- Haber permanecido por lo menos dos (2) años en el II Nivel Magisterial. En el caso de postular a institución educativa unidocente, multigrado, intercultural bilingüe, haber permanecido por lo menos un (1) año en el II Nivel.

- Presentar un perfil de proyecto de desarrollo de la institución o programa educativo al que postula.
- Gozar de buena salud física y mental, sin perjuicio de lo establecido en la Ley N° 27050 y su modificatoria, la Ley N° 28164.
- No encontrarse inhabilitado por motivos de destitución, despido o resolución judicial debidamente consentida y ejecutoriada.

**Para una institución educativa privada:** Según el Reglamento de las Instituciones Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productiva, en el artículo 33° menciona que son requisitos básicos para ser director de una Institución Educativa:

- Tener título profesional universitario o pedagógico, y ser colegiado;
- Experiencia docente de cinco años como mínimo; y
- Reconocida solvencia moral, equilibrio emocional y mental

Asimismo, en el artículo 34° menciona que el cargo de director es de confianza y se ejerce de acuerdo a las normas del régimen laboral de la actividad privada.

De lo anterior, se deduce que en ambos casos; el director de escuela es un docente con título profesional universitario. Ahora bien, se sabe que la malla curricular de cada universidad varía ya sea por la especialidad que se estudia dentro de la carrera de Educación o por el mismo centro de estudios, puesto que tienen concepciones e ideologías que no siempre se asemejan unas de otras, además cada universidad tiene libertad de proponer su currículo; en ese sentido se infiere que los profesionales que egresan de la carrera de Educación vienen de diferente formación superior. En ese sentido, la pregunta es ¿los docentes, luego de culminar la carrera universitaria, son conscientes de la importancia que tiene el clima organizacional y el liderazgo en las escuelas como factores que influyen en la eficacia escolar?

Por otro lado, una vez que un docente llega al cargo de director; el estado y el sector privado brindan capacitaciones, cursos y/o talleres para mejorar su gestión en la institución educativa. En este nivel, ¿habrá cursos referidos a las variables estudiadas en esta investigación? Ya que si bien es cierto, es la percepción de los docentes; dichas



percepciones, buenas o malas, se forman a través de elementos tangibles e intangibles que brinda la institución y el director, es por ello importante que se tomen en cuenta.

De manera particular, en esta investigación no se cuenta con esta información como para poder establecer algunas relaciones, pero sí existen investigaciones de la formación del docente inclusive desde su formación en Educación Básica Regular pero cuyos resultados son relacionados una vez más al ámbito netamente académico.

Finalmente, si se presume que esta variable puede influir es porque se considera que el liderazgo también se puede formar; ya que según se corrobora en el marco teórico no solo es cuestión de aptitudes innatas. Además, uno de las demandas que actualmente requiere la sociedad es la formación de buenos líderes.

- d) Estilo de liderazgo del director: Con respecto a este criterio, si bien es cierto es una de las variables estudiadas en la investigación, en este apartado se marcará una diferencia; puesto que, en este estudio se le ha dado la valoración de deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente estilo de liderazgo de acuerdo a los rangos establecidos en la Tabla N°4 y en base a ciertos indicadores relacionados a la participación, comunicación, motivación, autoridad/poder, supervisión y actitudes.

Sin embargo, esta variable; según el marco teórico, también se puede clasificar como: autoritaria, permisiva, democrática o transformacional; cada una de ella con sus características particulares. De esta manera, si bien es cierto existe bibliografía de otros tipos de estilos se ha considerado éstas por ser las que se presentan en cualquier organización. En ese sentido, resultaría interesante conocer qué estilo de liderazgo del director es el que predomina en una institución educativa cuyo clima organizacional es adecuado o inadecuado, ya que permitiría ofrecer información importante a aquellas personas que están interesadas en mejorar el clima de su institución a través de la variable estilo de liderazgo, al mismo tiempo serviría como un material para reflexionar sobre estas dos variables que a veces no son tomadas en cuenta cuando se establece políticas de mejora en una institución

#### 4.4. ADOPCIÓN DE LA DECISIONES

En esta parte de la tesis se ratifica los resultados obtenidos luego del análisis estadístico en la cual se acepta la hipótesis general y las tres hipótesis específicas planteadas en el I Capítulo; de igual manera se pone de manifiesto la existencia de otras variables que no han sido motivo de estudio directo en esta investigación pero que en el proceso y como parte de la experiencia se considera que podría influir en las variables “estilo de liderazgo del director” y “clima organizacional”; las cuales hacen referencia a :

- Tipo de gestión de la institución (pública - privada): Investigaciones han demostrado que hay indicios para concluir que los docentes del sector privado tendrían una mejor percepción sobre las variables estudiadas frente a los docentes del sector público, ello debido a que ya hay algunas diferencias sobre otros criterios.
- El tiempo de los docentes en una I.E y el de los directores a cargo de una misma institución: Al respecto no existe información de haber considerado este criterio como una factor relacionado a las variables, sin embargo en este caso particular pareciese que sí existiría cierta influencia; aunque estadísticamente sería poco significativa.
- La formación del director: Mencionar la formación del director es mencionar la formación del docente desde sus aulas universitarias para asumir cargos que implican conocimiento no solo pedagógico sino también relacionado al liderazgo y clima; y más aún la práctica de ellos. Responsabilidad aparte es la que tiene la entidad pública y privada para formar constantemente a sus directores una vez dado el cargo.
- Estilo de liderazgo: Si bien es cierto que para el tratamiento de esta variable en esta investigación se utilizó cinco rangos de calificación; no se sabe cuál es el estilo de liderazgo del director que hace que influya de manera positiva sobre el clima organizacional, podría ser el transformacional, el democrático u otro que no se contempla en el marco teórico.

Hasta esta parte se abarca todas las afirmaciones y supuestos que se pueden generar en base a los resultados y que a partir de ello se ha adoptado la decisión de ratificar lo ya demostrado estadísticamente y de seguir investigando sobre los supuestos planteados.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación, en el marco de aportar al estudio de variables que están relacionadas a buscar mejoras en el ámbito educativo, luego del análisis estadístico y en base a los datos de 185 docentes de cuatro sedes que pertenecen a la red de colegios “Innova Schools” en Lima Metropolitana, se concluye que :

1. Existe una buena correlación entre las variables «estilo de liderazgo del director» y «clima organizacional» que se representa a través de un  $r = 0.789$ .
2. Existe una relación significativa entre las variables «estilo de liderazgo del director» y «clima organizacional» en la dimensión «satisfacción laboral»; la cual se refleja en un  $r = 0.769$ .
3. Entre las variables «estilo de liderazgo del director» y «clima organizacional» en la dimensión «relaciones humanas» existe una buena correlación que se evidencia en un  $r = 0.675$ .
4. Entre las variables «estilo de liderazgo del director» y «clima organizacional» en la dimensión «estructura organizacional» existe una buena correlación que se ve reflejada en un  $r = 0.715$ .

Asimismo, cuando el análisis es por cada sede también se mantiene la misma tendencia, es decir, existe una buena correlación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en sus dimensiones: satisfacción laboral, relaciones humanas y estructura organizacional.

Finalmente, en esta investigación, también se resalta que en ninguno de los cuadros de las variables (“estilo de liderazgo del director”, “clima organizacional”) y dimensiones (satisfacción laboral, relaciones humanas y estructura organizacional) se registró algún dato en el valor “deficiente”, ello significa que ningún docente encuestado tiene esa percepción de las variables estudiadas. Este resultado sería un indicador de que en las sedes educativas (Chorrillos, Campiña, Surco y Villa El Salvador) se evidencian buenas prácticas que hacen que sus maestros tengan una adecuada percepción del estilo de liderazgo del director y del clima organizacional.

## RECOMENDACIONES

Luego de las conclusiones planteadas, en el caso específico de la población estudiada, se recomienda:

- Seguir fortaleciendo los resultados que ubican a las categorías de las variables “estilo de liderazgo del director” y “clima organizacional” en la valoración de “muy bueno” y “excelente”, a través de actividades y/o talleres que promuevan un ambiente adecuado de trabajo.
- Identificar y reflexionar sobre las categorías en las cuales se obtuvo la valoración de “regular” y “bueno” para que se pueda trabajar de manera gradual y coherente, a través de actividades que generen la participación de la comunidad educativa; ya que en el mejor de los escenarios sería ideal que no solo el director, a través de sus conductas y actitudes, genere una percepción adecuada en los docentes del clima organizacional y su estilo de liderazgo sino que entre todos los miembros de la institución educativa se genere una percepción adecuada que favorezca al trabajo diario en las aulas y que de esta manera contribuya a la formación integral de los estudiantes.
- Evaluar gradualmente las estrategias planteadas, con la finalidad de validar y/o cambiar lo ya trabajado y así asegurar la mejora de las categorías que se encuentran en una valoración inferior a “excelente”.

- Socializar las “buenas prácticas” que tiene cada sede, para que se puedan implementar algunas estrategias que favorezcan a mejorar el clima organizacional y el estilo de liderazgo, teniendo en cuenta las características particulares de los miembros de cada institución educativa.

Por otro lado, de manera general, para cualquier institución educativa, se recomienda:

- Que las instituciones que forman a maestros, incluyan en su malla curricular, temas relacionados a factores que influyen a lograr una escuela eficaz, ya que el objetivo de todo docente es lograr la formación integral de todos y cada uno de sus estudiantes. En ese sentido, es indispensable que desde su formación en la carrera docente tengan conocimientos de temas que lo ayudarán a enfrentarse de manera asertiva en su centro de trabajo, ya que en toda organización es importante el clima y el liderazgo. Asimismo, es necesario que las instituciones hagan explícito en su currículo, que como parte de los perfiles del egresado de la carrera de Educación esté el de ser líder, crítico y reflexivo para que puedan atender a las nuevas demandas en el sector educativo y estén a la vanguardia de los constantes cambios.
- Que el director, independientemente del tipo de gestión de la institución educativa (pública - privada), debe recibir formación en este tipo de variables, enmarcada en la literatura de escuelas eficaces, en la cual se hace alusión al liderazgo y clima escolar; como factores para lograr una escuela eficaz. Es así que es necesario que las personas y/u organismos involucrados en la formación del personal directivo deben tener en cuenta ello, para generar capacitaciones y/o talleres que tengan como objetivo crear una ambiente favorable de trabajo en base a mejorar las conductas del director, la cual se concrete en un adecuado estilo de liderazgo y que de esta manera influya positivamente en todos los miembros de la comunidad educativa.

Finalmente, si bien es cierto, el Estado ha brindado el documento del Marco Del Buen Desempeño Del Directivo como una guía para lograr los aprendizajes en los estudiantes; donde se enfatiza que el liderazgo pedagógico es el nuevo rol que debe asumir el director; también es necesario que este liderazgo no se quede solo en lo pedagógico sino que trascienda de tal forma que todos los miembros de la comunidad educativa, se sientan cómodos y satisfechos de trabajar en un lugar donde se valore su esfuerzo, se

sientan identificados con la misión y visión de la institución, reciban estímulos etc; ya que como señalaba Murillo (2012)“...solo es posible tener sistemas educativos de calidad con maestros motivados, contentos, reconocidos y recompensados en su tarea...” y ello es un reto que día a día lo asume la persona que está a cargo de la escuela y que debe buscar que todos los miembros sean líderes para que transmitan eso a sus estudiantes y he aquí donde se canaliza la importancia de conocer estos temas; ya que no solo se queda en un plano de gestión del personal docente sino que trasciende, aunque de manera indirecta, en la formación de los estudiantes.

## REFERENCIA

### ESPECIALIZADA

- Adair, J. (1990). *Liderazgo basado en la acción*. México: Mc.Graw - Hill.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima: Universidad Alas Peruanas. Primera edición.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bedoya, A. & Obando, L. (2011). *El clima organizacional en la institución educativa Nuestra Señora de la Candelaria, escenario propicio para el desarrollo de la calidad educativa* (tesis de maestría). Universidad de San Buena Ventura, Santiago de Cali, Colombia.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.
- Cárcamo, M. (1968). *Las Relaciones Humanas y la Administración de Personal*. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos* (tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Chiang, M., Martín, M. & Núñez, A. (2010). *Relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. España: R. B. Servicios Editoriales, S. L.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición)*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Duro, A. (2006). *Introducción al Liderazgo Transformacional*. Madrid: Dykinson



- Fernández, T. (2003). *Clima Organizacional En Las Escuelas: Un Enfoque Comparativo Para México Y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Recuperado: <http://www.ice.deusto.es>.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. & García, J. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Fischman, D. (2000). *El camino del Líder*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Fischman, D. (2001). *Liderazgo Transformador I*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Flores, E. (2010) *El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público Nuestra Señora de Lourdes DRE – Ayacucho* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- García, V. (1975). *Pedagogía Sistemática*. Madrid: Rial.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza Janés.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad*. Colombia: Graw Hill. Interamericana S.A, Bogotá, Colombia.
- Hagai, J. (1999). *Liderazgo que perdura en un mundo que cambia*. Texas: Mundo Hispano.
- Hernández-Castilla, R., Martínez-Garrido, C. & Murillo, F. (2013). Factores de ineficacia escolar. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(1), 103-118.
- Kim, S. (2011). *The relationship between principals leadership and teacher attitudes: evidence from the schools and staffing survey* (Master Thesis). Georgetown University, EE.UU.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of different sources of leadership on student engagement in school. En *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Volumen 7, N° 3.
- Ley General de Educación N° 28044 (2003) Título IV La comunidad educativa.*
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.

- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston. Harvard Business School Press.
- Lynch, G. (1999) *Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación, Clima organizacional*. Concepción: Ediciones Facultad de Educación, Universidad de Concepción.
- Martínez, V. (2000). *Formación integral de adolescentes*. [Madrid]: Fundamentos
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Moloch, N. (2009) *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL 01 –Lima Sur* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Murillo, F. (2007a). *Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar. (Primera edición)*. (pp. 64– 79, 263 - 265). Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Murillo, F. (2007b). Revisión de escuelas “especialmente eficaces”. En *Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar. (Primera edición)*. (pp. 229-241) Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Murillo, F. (2003). El movimiento de investigación de Eficacia Escolar. En F.J. Murillo (Coord.), *La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Murillo, J. & Román, M. (2011). La distribución del tiempo de los directores de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. *Revista de Educación N° 361*(pp. 141-170). DOI: 10-4438/1988-592X-RE-2011-361-138.
- Murillo, F. & Román, M. (2012). Formación, motivación y condiciones laborales de los docentes de primaria en el Perú. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, N° 4 (pp. 7-42).
- Northouse, P. (2007) *Leadership: Theory and practice (Fourth edition)*. SAGE Publications.
- Owens, S. (1976). *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Santillana.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe: The Free Press
- Payaras, J. (2003). *Coaching y liderazgo*. España: Díaz de Santos.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración*. (Sexta edición). Pearson, Educación.

- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional* (Tercera edición). México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera edición). México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, D. (1996). *Gestión organizacional*. Editores Plaza y Valdés.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (Sexta edición). México: Alfaomega.
- Saavedra, J. & Díaz, H. (2000). La carrera del maestro en el Perú: factores institucionales, incentivos económicos y desempeño. *Grupo de Análisis para el Desarrollo, GRADE*. Lima.
- Salovey, P. & Mayer, J (1990). "Emotional intelligence". *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Scheerens, J. (2013). *What is effective schooling? A review of current thought and practice*. Supported by the International Baccalaureate Organization. (pp. 10-11). Recuperado de <http://www.ibo.org/globalassets/publications/ibresearch/continuum/what-is-effective-schooling-report-en.pdf>.
- Silva, O. (2004). *Gestión de la educación y el clima organizacional*. En *Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vargas, I. (2003). *Teorías esenciales del liderazgo*. Costa Rica: Revista Umbral N° 15.
- Wofford, J. (1982). *An integrative theory of leadership*. *Journal of management*. EE.UU: University of Texas at Arlington.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (Sexta edición). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

#### MÉTODO CIENTÍFICO

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta edición). México: Mc Graw-Hill.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado.
- Ochoa, Carlos. (2015). Blog: La actualidad sobre la investigación por internet. Recuperado de: <http://www.netquest.com/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-aleatorio-simple/>

**ANEXOS**  
**CUADRO DE CONSISTENCIA, MATRIZ DE VALIDACIÓN, INSTRUMENTOS**  
**DE RECOLECCIÓN DE DATOS, CUADROS Y GRÁFICOS.**

**CUADRO DE CONSISTENCIA**

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
<p>Estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las I.I.EE “Innova Schools” durante el año 2015.</p>	<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión satisfacción laboral en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015?</li> <li>❖ ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión relaciones humanas en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015?</li> <li>❖ ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocer la relación entre el estilo de liderazgo del director y clima organizacional en la dimensión satisfacción laboral en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.</li> <li>❖ Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión relaciones humanas en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.</li> <li>❖ Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión satisfacción laboral en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.</li> <li>❖ Existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión relaciones humanas en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.</li> <li>❖ Existe una relación lineal directa y significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional en las I.I.EE “Innova Schools”, durante el año 2015.</li> </ul>	<p align="center"><b>Variable “x”</b> Estilo de liderazgo del director.</p> <p align="center"><b>Variable “y”</b> Clima organizacional.</p>

### MATRIZ DE VALIDACIÓN

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del informante  
 1.2 Nombre del instrumento sujeto a validación  
 1.3 Autor del instrumento

: PACHECO LAY, GONZALO ALBERTO  
 : Instrumento para conocer el estilo de liderazgo del director en la institución educativa "Innova Schools" sede Chorrillos, UGEL N° 07, durante el año 2015  
 : Paulina Rosa Fernández Carbajal

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado																	X			
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables																	X			
3. ACTUALIDAD	Adecuado para determinar el estilo de liderazgo del director.																	X			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de ítems																	X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad suficientes																	X			
6. INTENCIONALIDAD	Valora la opinión de los evaluadores respecto al estilo de liderazgo del director.																	X			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos																	X			
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones																	X			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																	X			
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se aplica en el momento oportuno																	X			

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: .....

#### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

85

Lima, 01 de Julio de 2015

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del Experto Informante

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del informante
- 1.2 Nombre del instrumento sujeto a validación
- 1.3 Autor del instrumento

: PACHECO LAY, GONZALO ALBERTO  
 : Instrumento para conocer el clima organizacional en la institución educativa "Innova Schools" sede Chorrillos, UGEL N° 07, durante el año 2015.  
 : Paulina Rosa Fernández Carbajal

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado																				X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables																				X
3. ACTUALIDAD	Adecuado para determinar sobre el manejo de recursos humanos																				X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de ítems																				X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad suficientes																				X
6. INTENCIONALIDAD	Valora la opinión de los evaluadores respecto al clima organizacional.																				X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos																				X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones																				X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																				X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se aplica en el momento oportuno																				X

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** .....

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

85

Lima, 01 de Julio del 2015

  
 Firma del Experto Informante

MATRIZ DE VALIDACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del informante

: Vasquez Tasayco, Alberto

1.2 Nombre del instrumento sujeto a validación

: Instrumento para conocer el estilo de liderazgo del director en la institución educativa "Innova Schools" sede Chorrillos, UGEL N° 07, durante el año 2015

1.3 Autor del instrumento

: Paulina Rosa Fernández Carbajal

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado															X					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables														X						
3. ACTUALIDAD	Adecuado para determinar el estilo de liderazgo del director.																	X			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de ítems																	X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad suficientes															X					
6. INTENCIONALIDAD	Valora la opinión de los evaluadores respecto al estilo de liderazgo del director.															X					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos															X					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones																	X			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																		X		
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se aplica en el momento oportuno																	X			

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: .....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

82.5

Lima, 30 de Junio de 2015

  
Firma del Experto Informante



### MATRIZ DE VALIDACIÓN

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres del informante
- 1.2 Nombre del instrumento sujeto a validación
- 1.3 Autor del instrumento

: Vasquez Tascayco, Albaldo  
 : Instrumento para conocer el clima organizacional en la institución educativa "Innova Schools" sede Chorrillos, UGEL N° 07, durante el año 2015  
 : Paulina Rosa Fernández Carbajal

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado																				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables																	X				
3. ACTUALIDAD	Adecuado para determinar el clima organizacional.																				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de ítems																				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad suficientes																	X				
6. INTENCIONALIDAD	Valora la opinión de los evaluadores respecto al clima organizacional.																				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos																	X				
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones																				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																				X	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se aplica en el momento oportuno																				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: .....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

83.5

Lima, 30 de Junio de 2015

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del Experto Informante

MATRIZ DE VALIDACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del informante

: ..... *INCA DEAS, Miguel Gerardo* .....

1.2 Nombre del instrumento sujeto a validación

: Instrumento para conocer el estilo de liderazgo del director en la institución educativa "Innova Schools" sede Chorrillos, UGEL N° 07, durante el año 2015

1.3 Autor del instrumento

: Paulina Rosa Fernández Carbajal

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado																				X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables																				X
3. ACTUALIDAD	Adecuado para determinar el estilo de liderazgo del director.																				X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de ítems																		X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad suficientes																		X		
6. INTENCIONALIDAD	Valora la opinión de los evaluadores respecto al estilo de liderazgo del director.																				X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos																				X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones																				X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																				X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se aplica en el momento oportuno																				X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: .....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

94

Lima, *15* de *junio* de 2015

.....  
Firma del Experto Informante

### MATRIZ DE VALIDACIÓN

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del informante  
 1.2 Nombre del instrumento sujeto a validación  
 1.3 Autor del instrumento

: ..... *Paulina Rosa Fernández Carbajal* .....  
 : Instrumento para conocer el clima organizacional en la institución educativa "Innova Schools" sede Chorrillos, UGEL N° 07, durante el año 2015  
 : Paulina Rosa Fernández Carbajal

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado																				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables																				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado para determinar el clima organizacional.																				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en la presentación de ítems																		X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad suficientes																		X			
6. INTENCIONALIDAD	Valora la opinión de los evaluadores respecto al clima organizacional.																				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos																				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones																				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																				X	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se aplica en el momento oportuno																				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: .....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

94

Lima, *15* de *junio* de 2015

.....  
 Firma del Experto Informante



# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

## FACULTAD DE EDUCACIÓN

Maestría en Educación – Gestión de la Educación

### INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS II.EE. “ INNOVA SCHOOLS ”, DURANTE EL AÑO 2015

#### Finalidad

El instrumento tiene por finalidad determinar la percepción del docente respecto al estilo de liderazgo del director en las II.EE. “Innova Schools”, durante el año 2015.

#### Instrucciones

A fin que los resultados tengan mayor confiabilidad, le pedimos que lea bien cada una de las preguntas, elija una alternativa y marque con una equis (X). La encuesta es **anónima**.

#### Datos personales

1. Género

a) Masculino ( )                      b) Femenino ( )

2. Nivel:

a) Inicial ( )                      b) Primaria ( )                      c) Secundaria ( )

3. Tiempo de servicio en la Institución Educativa:

a) 0 - 1 año ( )                      b) 1 - 2 años ( )                      c) 2 - 3 años ( )                      d) Más de 3 años ( )

Estimado docente: usted evaluará el estilo de liderazgo del director al frente de su institución educativa, las alternativas son las siguientes:

4 = Siempre                      3 = Casi siempre                      2 = A veces                      1 = Casi nunca                      0= Nunca

La pregunta es: el director de su institución educativa,

ÍTEMS	VALORACIÓN				
1. Dirige la planeación institucional con la participación de los docentes.	4	3	2	1	0
2. Establece una comunicación flexible entre los docentes.	4	3	2	1	0
3. Motiva el trabajo del personal docente.	4	3	2	1	0
4. Fomenta la participación de los docentes en las reuniones de trabajo.	4	3	2	1	0
5. Influye en los docentes mediante el ejemplo de actitudes positivas.	4	3	2	1	0

6. Supervisa el trabajo docente brindando una retroalimentación constructiva respecto a los aspectos de mejora.	4	3	2	1	0
7. Muestra empatía ante las necesidades de los miembros de la comunidad educativa.	4	3	2	1	0
8. Utiliza su autoridad para definir objetivos organizacionales con la participación de los docentes.	4	3	2	1	0
9. Comunica oportunamente las reuniones de equipo de trabajo.	4	3	2	1	0
10. Motiva para que se cumpla las actividades propuestas.	4	3	2	1	0
11. Delega responsabilidades a los miembros de la I.E según el cargo que desempeñan.	4	3	2	1	0
12. Realiza un seguimiento sobre los acuerdos establecidos con el docente.	4	3	2	1	0
13. Orienta el trabajo docente teniendo en cuenta sus habilidades.	4	3	2	1	0
14. Valora el trabajo de los docentes.	4	3	2	1	0
15. Fomenta el aporte de ideas innovadoras en la labor docente.	4	3	2	1	0
16. Fomenta el debate para la toma de decisiones.	4	3	2	1	0
17. Motiva el crecimiento profesional del docente para la mejora de la I.E	4	3	2	1	0
18. Utiliza su autoridad como una medio para conseguir el cumplimiento de los acuerdos.	4	3	2	1	0
19. Realiza un seguimiento para que se cumpla lo estipulado en el Reglamento Interno.	4	3	2	1	0
20. Inspira confianza entre los docentes.	4	3	2	1	0
21. Promueve la integración entre los miembros de la I.E.	4	3	2	1	0
22. Toma las decisiones en consenso.	4	3	2	1	0
23. Utiliza la razón como medio para persuadir la aprobación de sus propuestas.	4	3	2	1	0
24. Motiva la aparición de líderes en los equipos de trabajo.	4	3	2	1	0
25. Valora las diferencias individuales.	4	3	2	1	0
26. Muestra seguridad en la dirección de la I.E	4	3	2	1	0
27. Toma decisiones que favorecen el logro de los objetivos planteados.	4	3	2	1	0
28. Brinda información acerca de los documentos de gestión.	4	3	2	1	0
29. Se involucra en el trabajo docente de manera positiva.	4	3	2	1	0
30. Es coherente en su discurso.	4	3	2	1	0
31. Muestra optimismo para el logro de los objetivos planteados por la I.E	4	3	2	1	0
32. Participa de las actividades de la I.E	4	3	2	1	0
33. Muestra responsabilidad en la dirección de la I.E	4	3	2	1	0



# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

## FACULTAD DE EDUCACIÓN

Maestría en Educación – Gestión de la Educación

### INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS I.I.EE. “INNOVA SCHOOLS”, DURANTE EL AÑO 2015.

#### Finalidad

El instrumento tiene por finalidad determinar el clima organizacional en las I.I.EE. “Innova Schools”, durante el año 2015

#### Instrucciones

A fin que los resultados tengan mayor confiabilidad, le pedimos que lea bien cada una de las preguntas, elija una alternativa y marque con una equis (X). La encuesta es **anónima**.

#### Datos personales

1. Género

a) Masculino ( )                      b) Femenino ( )

2. Nivel:

a) Inicial ( )                      b) Primaria ( )                      c) Secundaria ( )

3. Tiempo de servicio en la Institución Educativa:

a) 0 - 1 año ( )                      b) 1 - 2 años ( )                      c) 2 - 3 años ( )                      d) Más de 3 años ( )

Estimado docente: usted evaluará el clima organizacional en su institución educativa, las alternativas son las siguientes:

4 = Siempre                      3 = Casi siempre                      2 = A veces                      1 = Casi nunca                      0= Nunca

La pregunta es: en su institución educativa,

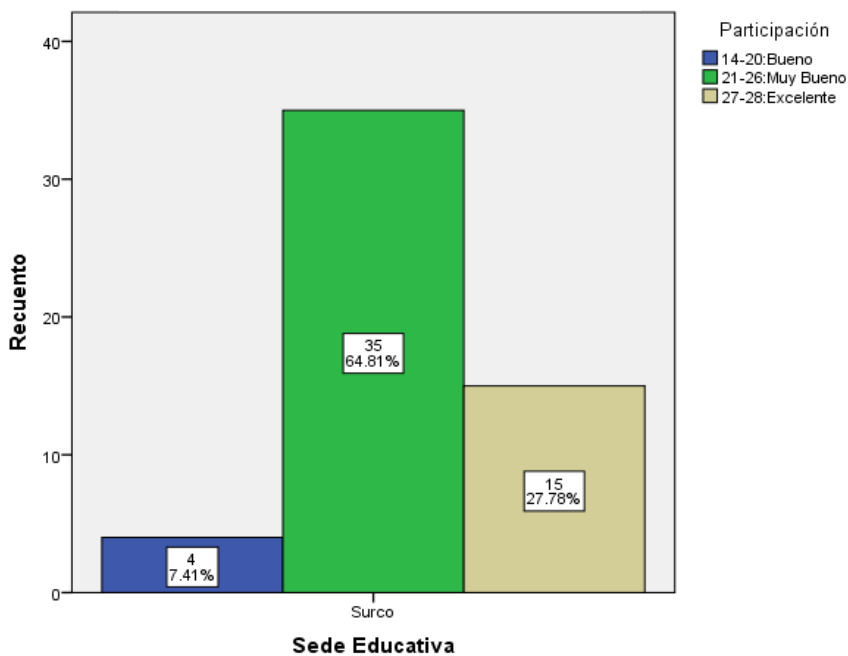
ÍTEMS	VALORACIÓN				
1. Usted se siente motivado para realizar su trabajo diario.	4	3	2	1	0
2. Existe apoyo mutuo entre los docentes para realizar un trabajo.	4	3	2	1	0
3. La infraestructura favorece su trabajo docente.	4	3	2	1	0
4. Existe la documentación requerida (Plan Anual de Trabajo,	4	3	2	1	0

Reglamento Interno, entre otros) que favorece al desarrollo de los objetivos institucionales.					
5. Los docentes se integran para lograr un mismo objetivo.	4	3	2	1	0
6. Se realizan reuniones para evaluar el cumplimiento del Reglamento interno.	4	3	2	1	0
7. Se puede establecer relaciones de amistad libremente entre los miembros de la comunidad educativa.	4	3	2	1	0
8. Se debe de realizar varios trámites para solicitar algún material de trabajo.	4	3	2	1	0
9. Usted puede desarrollar sus habilidades y destrezas en su labor docente	4	3	2	1	0
10. Las relaciones humanas que se dan favorecen a un adecuado desempeño laboral.	4	3	2	1	0
11. El trabajo pedagógico que usted realiza es recompensado con algún tipo de estimulación.	4	3	2	1	0
12. La planificación curricular responde a las necesidades de los estudiantes.	4	3	2	1	0
13. La comunicación entre los docentes es abierta.	4	3	2	1	0
14. Usted se siente a gusto con el trato recibido por el director.	4	3	2	1	0
15. Usted participa en la planificación institucional a realizarse durante el año.	4	3	2	1	0
16. Se promueve la capacitación y perfeccionamiento docente.	4	3	2	1	0
17. Existe tolerancia entre los miembros de la comunidad educativa.	4	3	2	1	0
18. Las actividades programadas durante el año cumplen con los objetivos institucionales.	4	3	2	1	0
19. Usted puede expresar lo que siente cuando está en desacuerdo con la propuesta del personal directivo.	4	3	2	1	0
20. Usted cree que la toma de decisiones por parte del director favorece al crecimiento institucional.	4	3	2	1	0
21. El grado de afectividad que se da, influye para el logro de un adecuado desempeño laboral.	4	3	2	1	0
22. Usted se siente identificado con la misión y visión.	4	3	2	1	0
23. El ambiente académico que se percibe es factor motivacional para un trabajo armónico.	4	3	2	1	0
24. Se evidencia integración entre los miembros de la comunidad educativa.	4	3	2	1	0
25. Se comunica oportunamente sobre las reuniones y actividades a realizar.	4	3	2	1	0
26. Son adecuados los equipos y/o materiales que se utilizan para el desarrollo de cada clase.	4	3	2	1	0
27. Usted considera que existe conflictos entre los miembros de la comunidad educativa.	4	3	2	1	0
28. Las actitudes que demuestra el director son positivas.	4	3	2	1	0
29. Existe un trabajo en equipo en las actividades que requieren de la participación de todos.	4	3	2	1	0

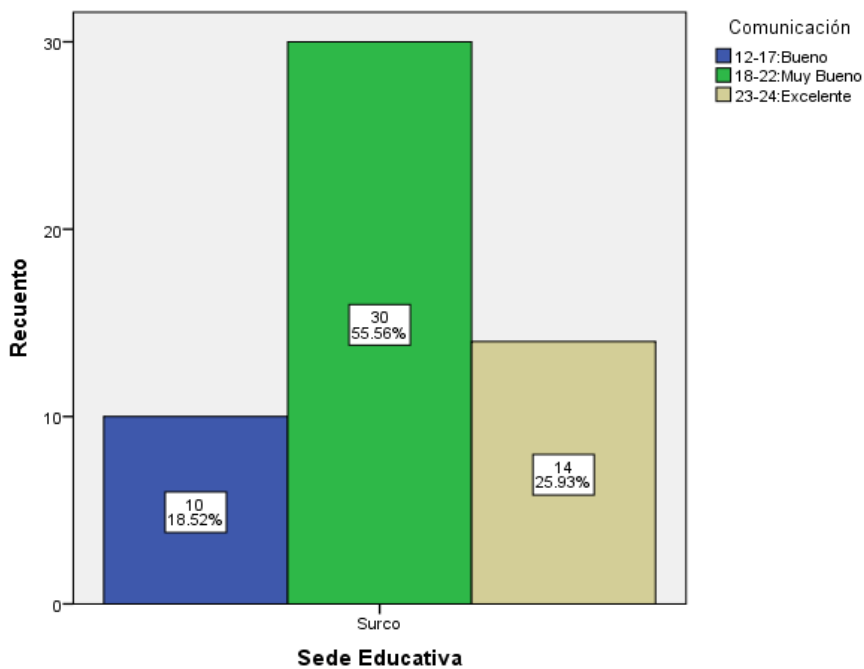
GRÁFICO DE BARRAS POR SEDES RESPECTO A LOS COMPONENTES QUE SE ESTABLECIERON EN LA VARIABLE “ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR”

**SEDE SURCO**

**Gráfico de barras “Participación”**

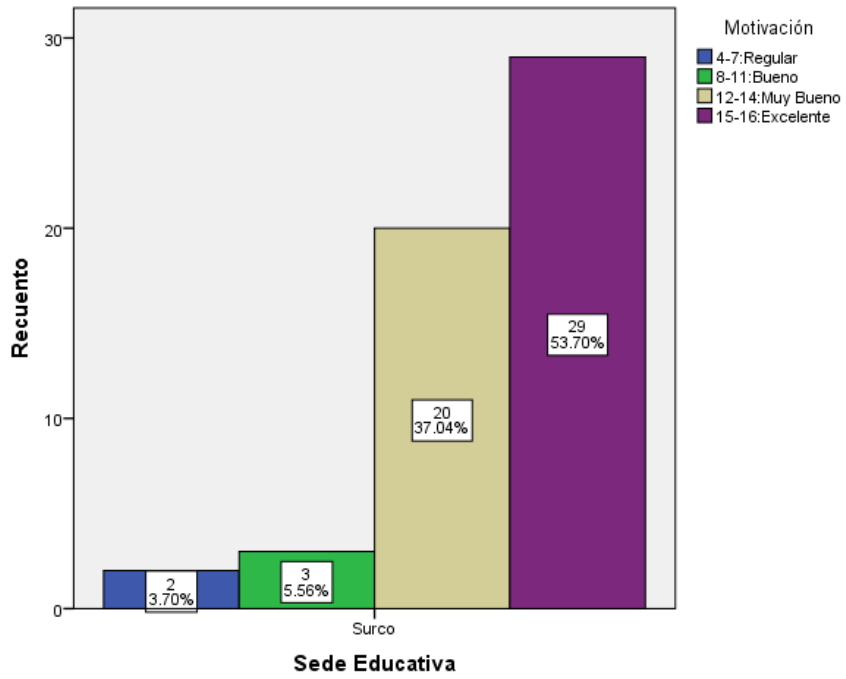


**Gráfico de barras “Comunicación”**

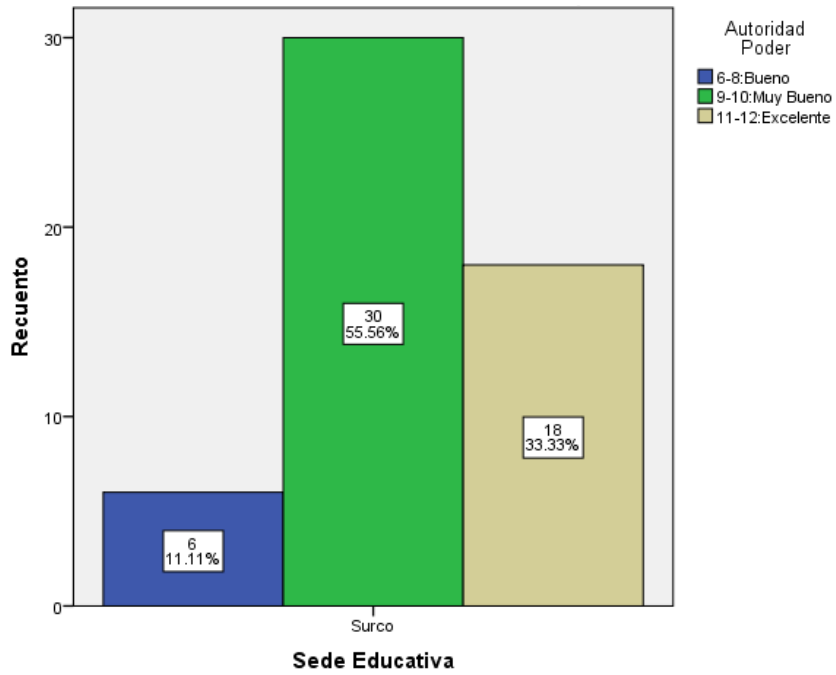




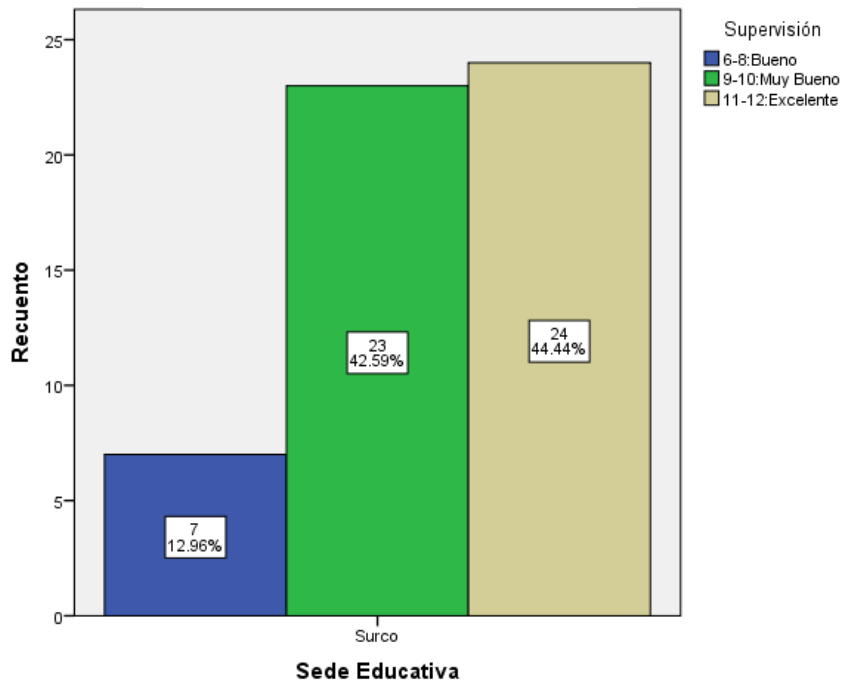
**Gráfico de barras “Motivación”**



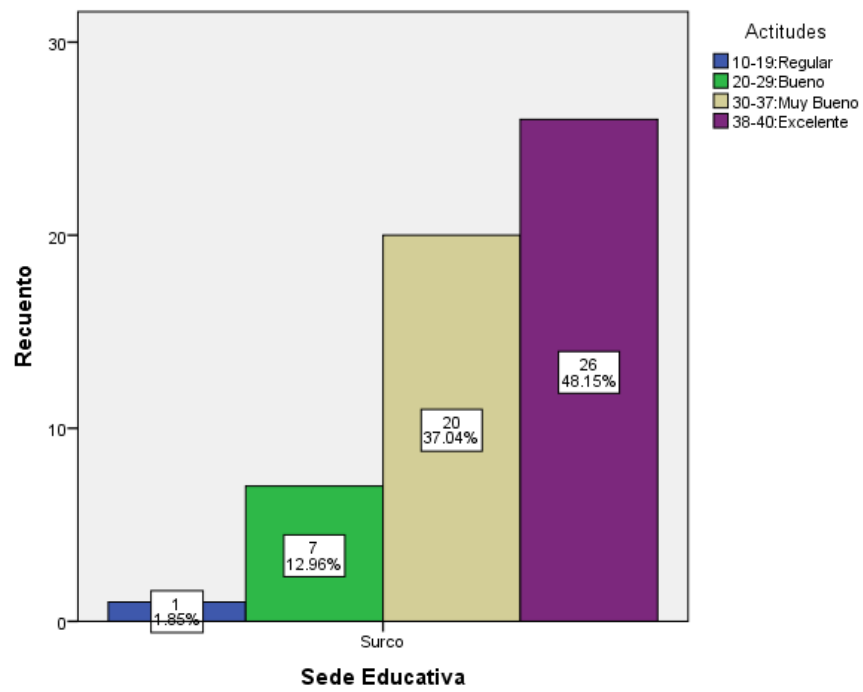
**Gráfico de barras “Autoridad - poder”**



**Gráfico de barras “Supervisión”**

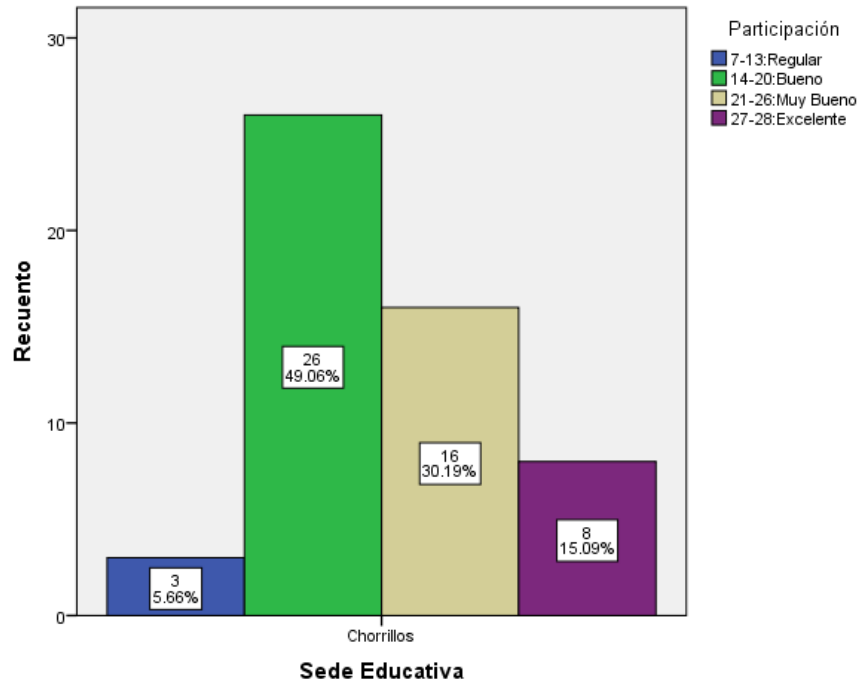


**Gráfico de barras “Actitudes”**

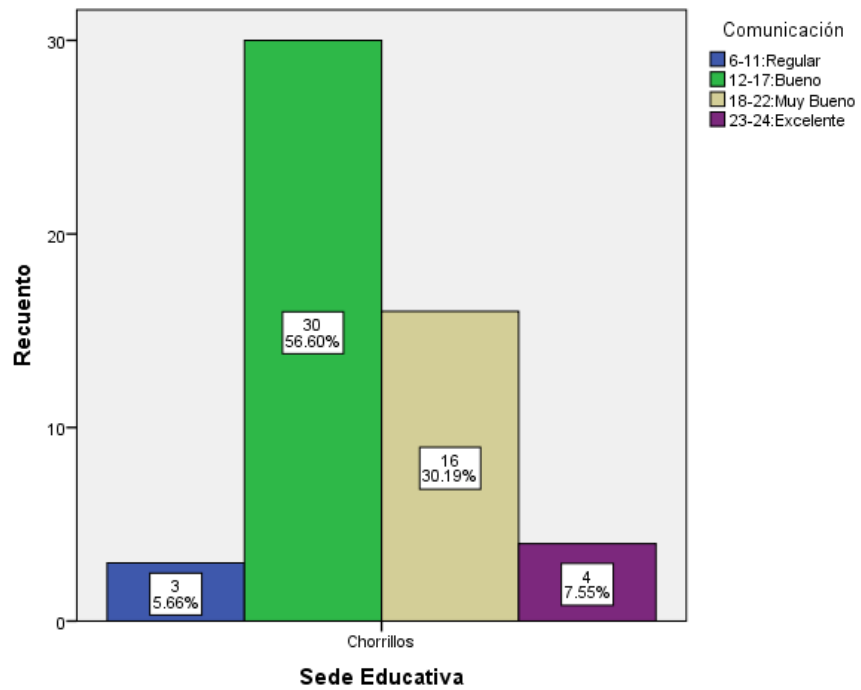


## SEDE CHORRILLOS

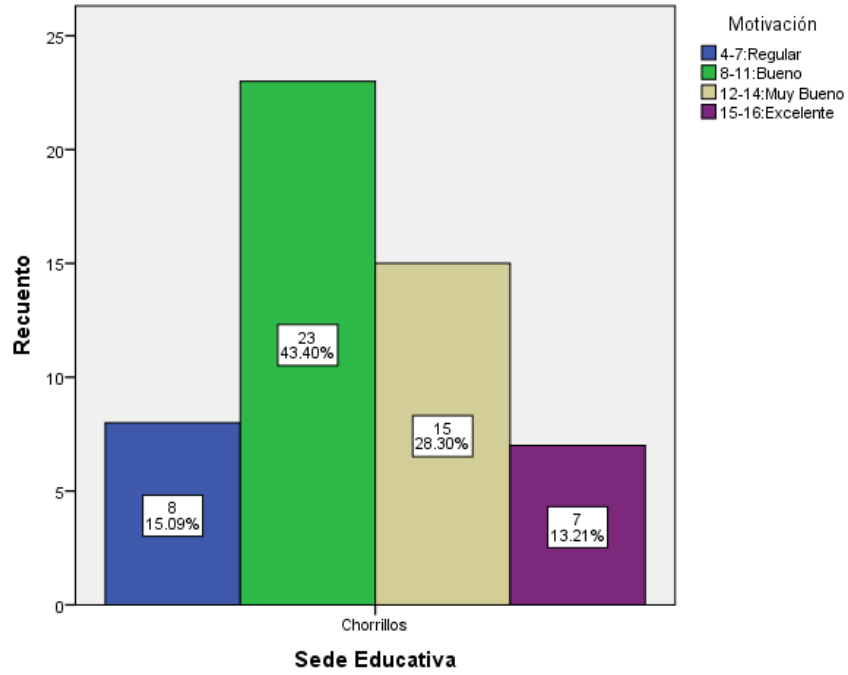
### Gráfico de barras “Participación”



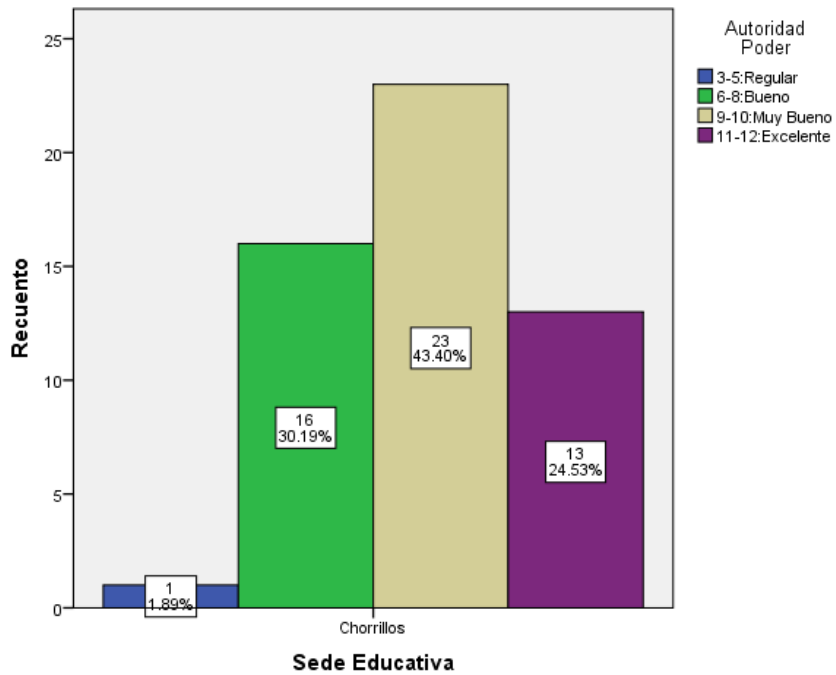
### Gráfico de barras “Comunicación”



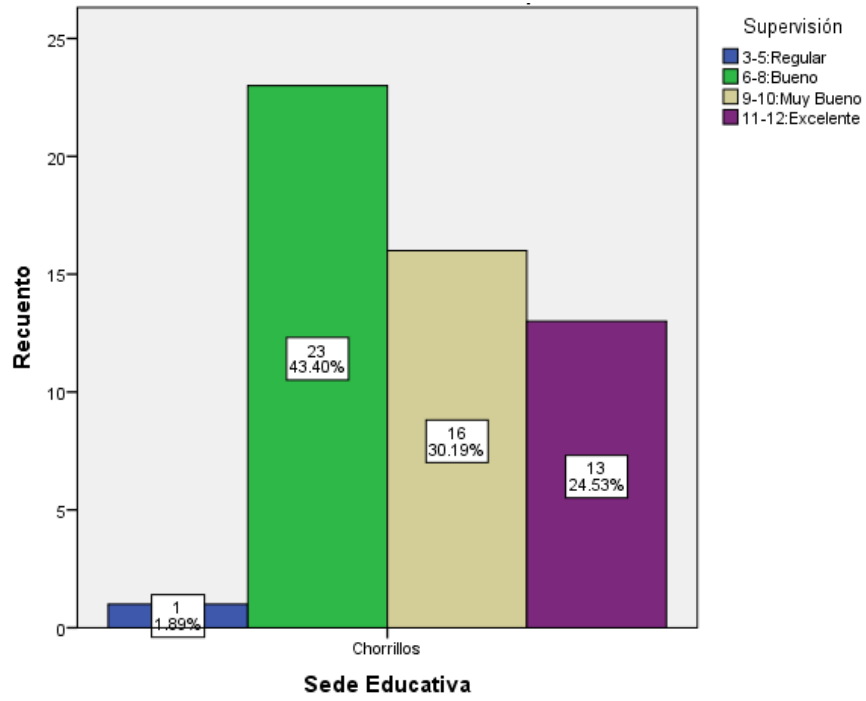
**Gráfico de barras “Motivación”**



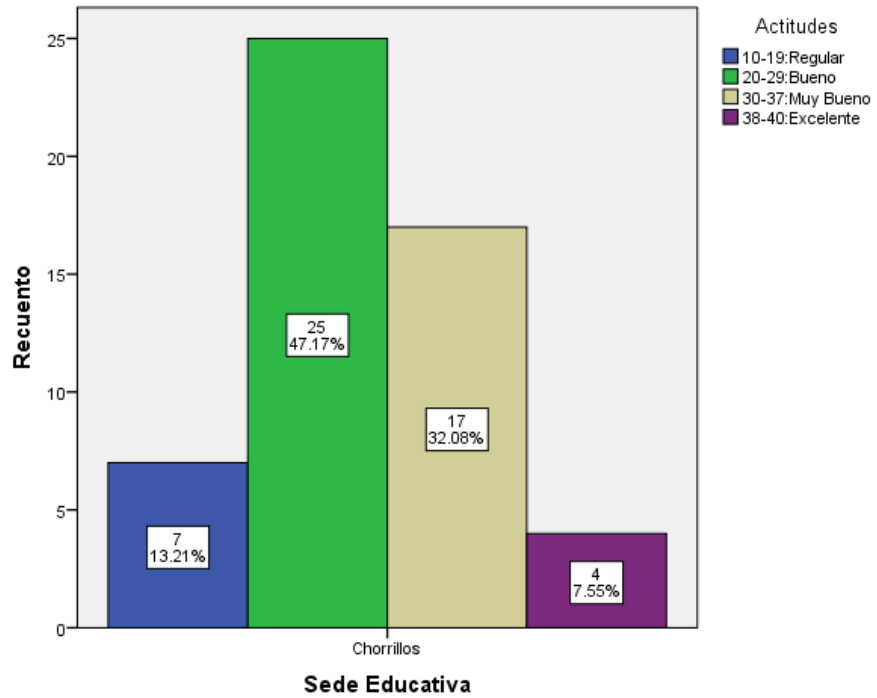
**Gráfico de barras “Autoridad - poder”**



**Gráfico de barras “Supervisión”**

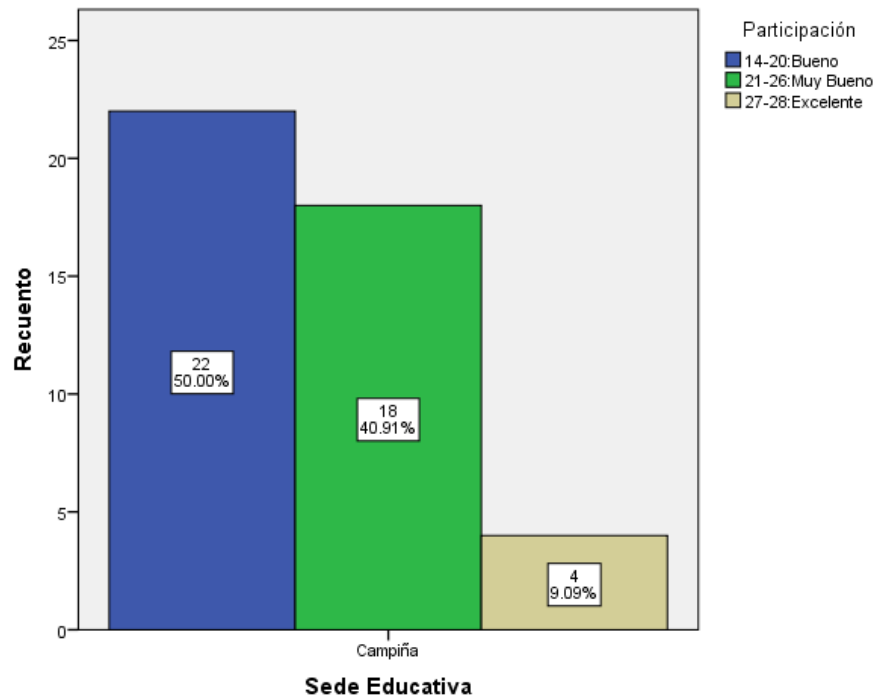


**Gráfico de barras “Actitudes”**

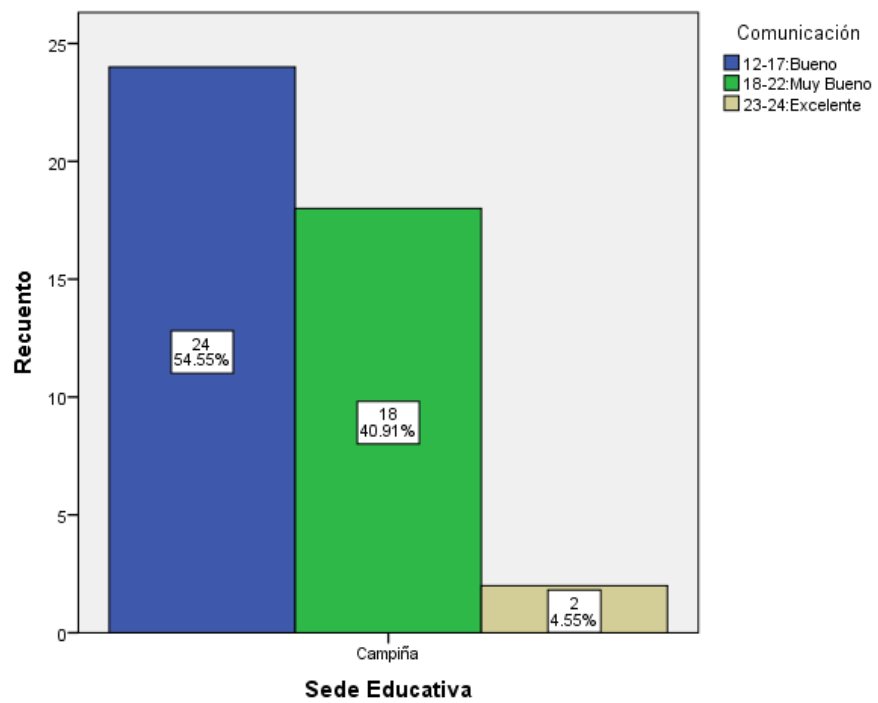


## SEDE CAMPIÑA

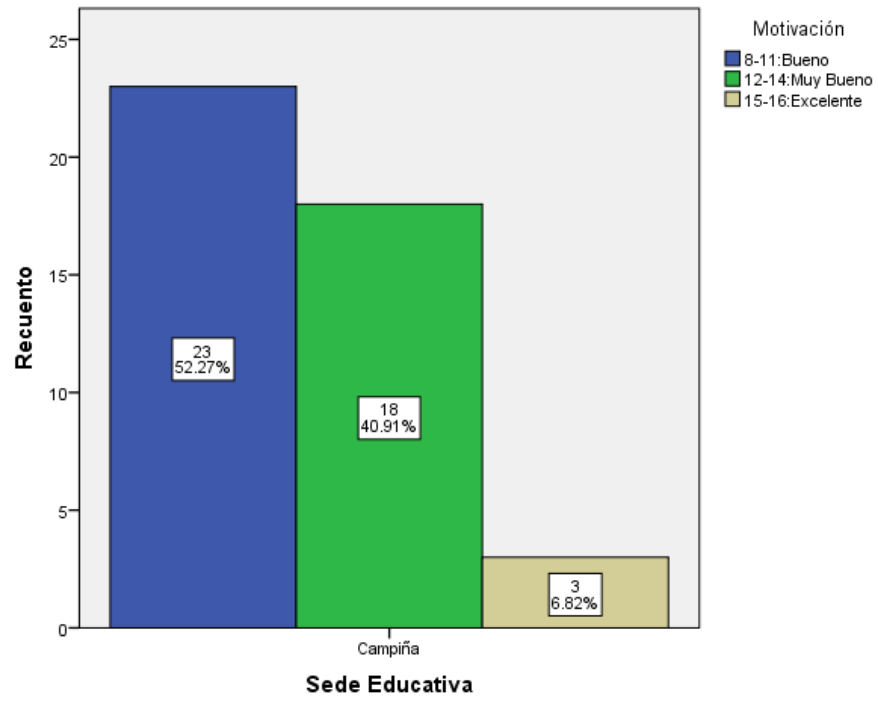
### Gráfico de barras “Participación”



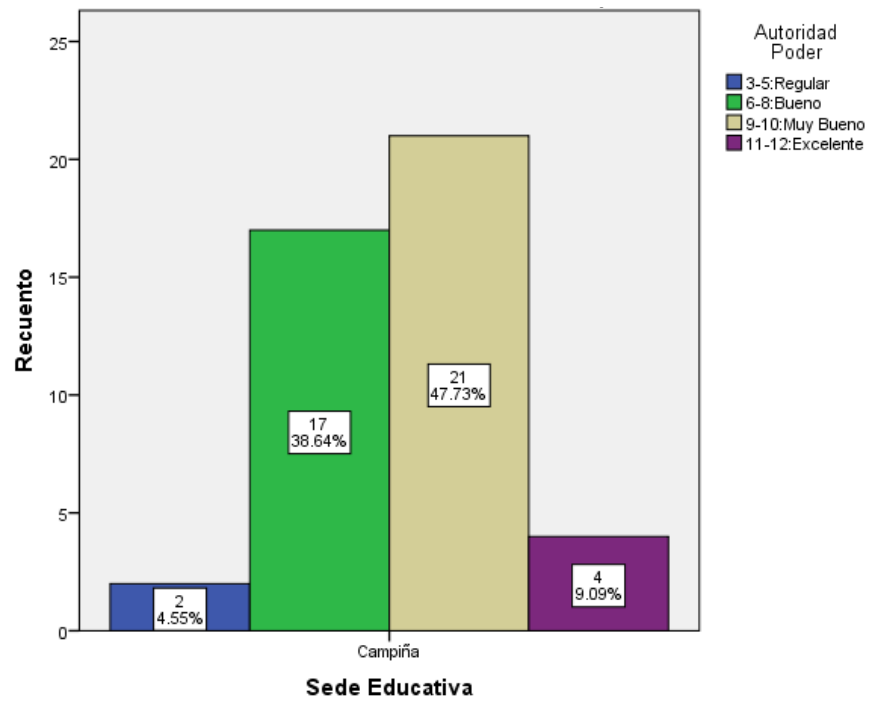
### Gráfico de barras “Comunicación”



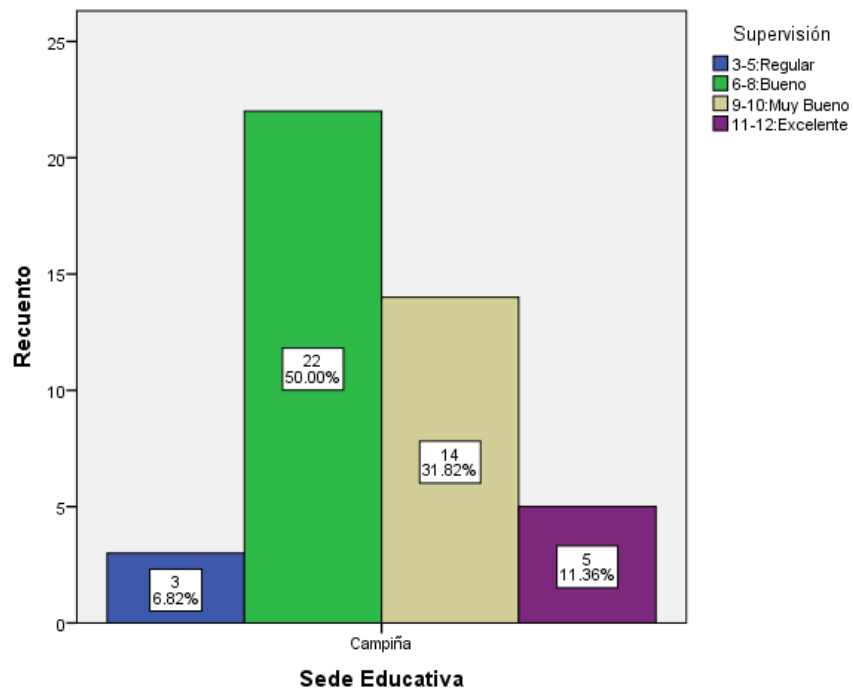
**Gráfico de barras “Motivación”**



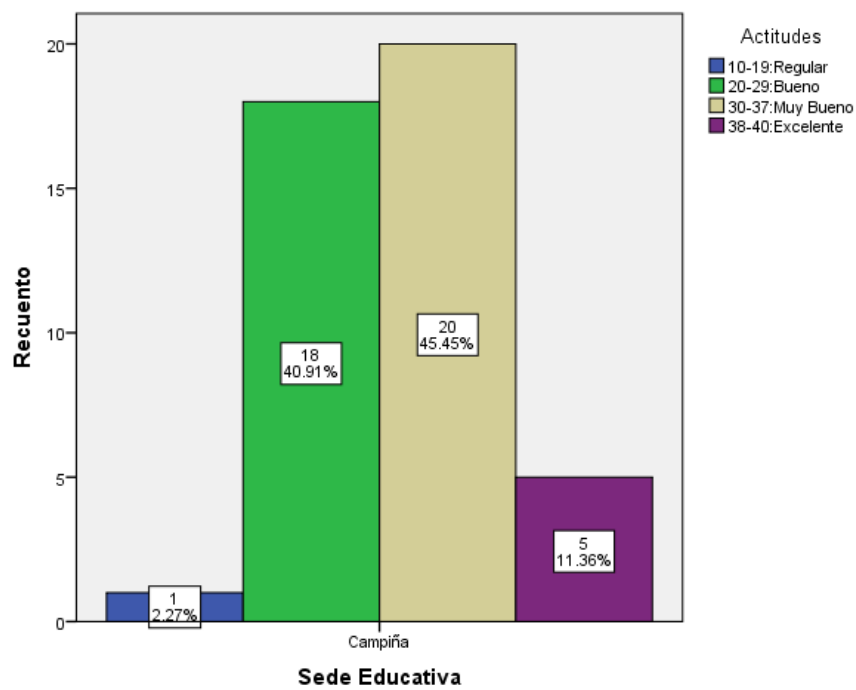
**Gráfico de barras “Autoridad - poder”**



**Gráfico de barras “Supervisión”**



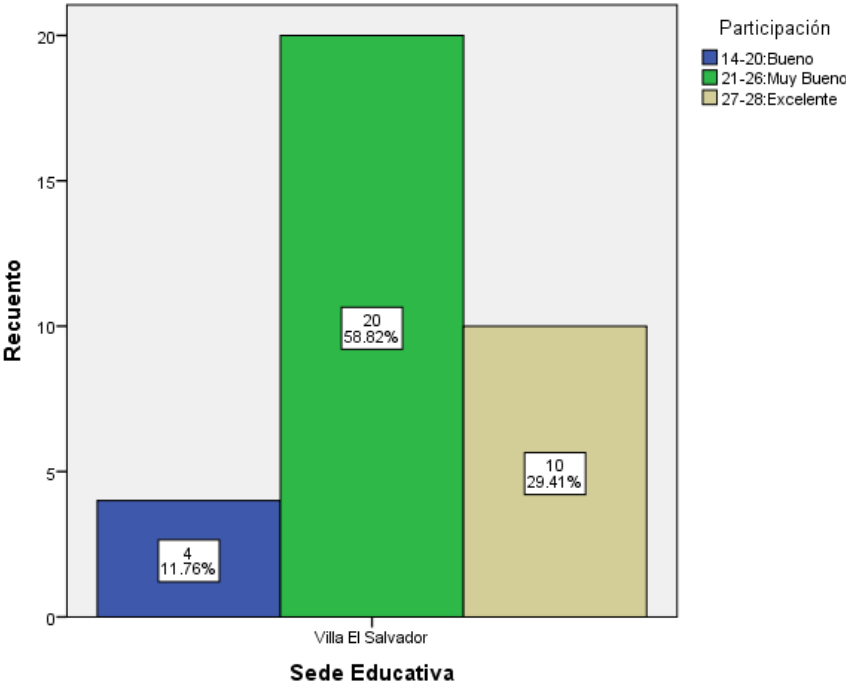
**Gráfico de barras “Actitudes”**



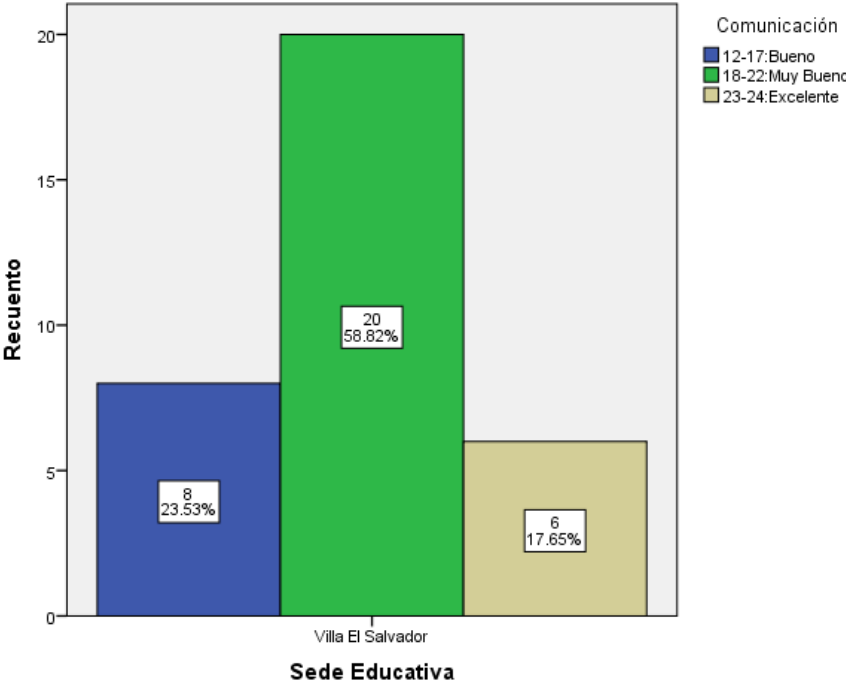


**SEDE VILLA EL SALVADOR**

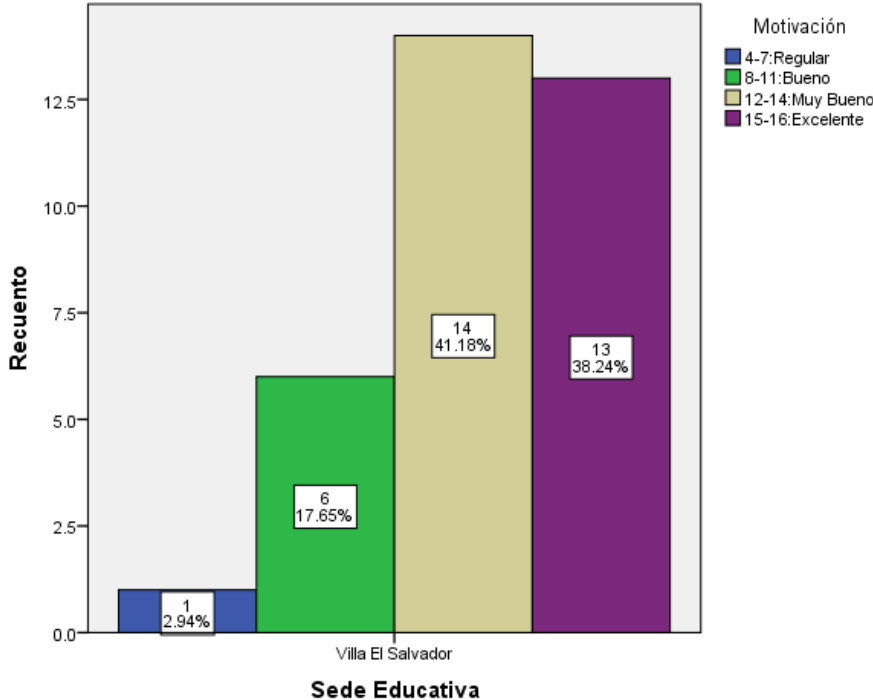
**Gráfico de barras “Participación”**



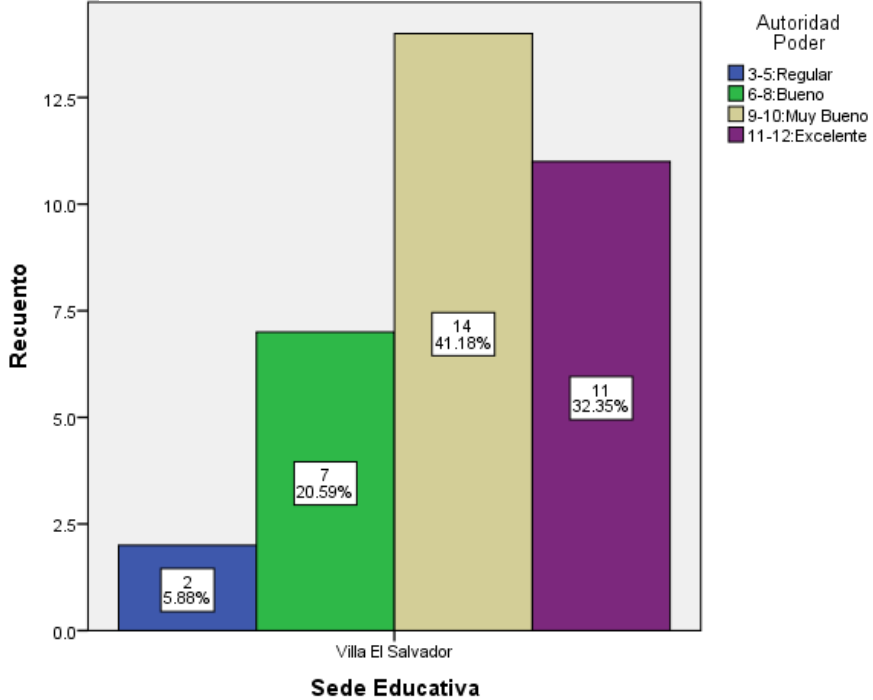
**Gráfico de barras “Comunicación”**



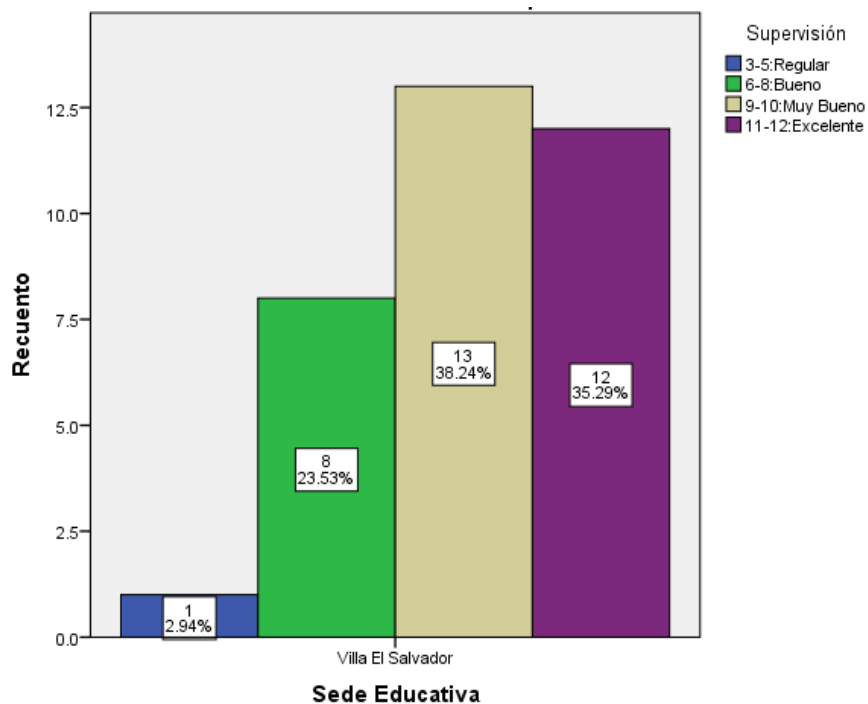
**Gráfico de barras “Motivación”**



**Gráfico de barras “Autoridad - poder”**



### Gráfico de barras “Supervisión”



### Gráfico de barras “Actitudes”

