

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**SECCIÓN: EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

## **TESIS**

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LOS DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN XXIII DEL NIVEL  
SECUNDARIO-CAJAMARCA, 2012**

**Presentado por:**

**CINTYA CHÁVEZ TERÁN**

**Asesor:**

**Dr. VÍCTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES**

**Cajamarca, Perú**

**2016**

COPYRIGHT © 2015 by  
**CINTYA CHÁVEZ TERÁN**  
Todos los derechos reservados

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POSTGRADO



**MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**SECCIÓN: EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

## TESIS

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LOS DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN XXIII DEL NIVEL  
SECUNDARIO-CAJAMARCA, 2012**

**Presentado por:**

**CINTYA CHÁVEZ TERÁN**

**Comité Científico:**

M.Cs. Arturo Jave Escalante  
Presidente del Comité

M.Cs. Rodolfo Alvarado Padilla  
Miembro Titular

M. Cs. Virgilio Gómez Vargas  
Miembro Titular

Dr. Jorge Tejada Campos  
Miembro Accesorio

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes  
Asesor

Cajamarca, Perú

2016

A:

Dios, por acompañarme siempre y darme fuerzas para continuar día a día.

Mi familia, por su constante apoyo; quienes en todo momento están acompañándome en los proyectos que emprendo y que gracias a ellos logro mis objetivos propuestos.

El liderazgo es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales.

- Peter Drucker

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi alma mater, por haberme transmitido los conocimientos y darme las herramientas necesarias para mi formación profesional.

Al Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes, por sus orientaciones precisas de maestro durante el proceso de investigación, pues generosamente me brindó la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad.

Al personal de la Institución Educativa Juan XXIII- Cajamarca, por su amabilidad y disponibilidad para facilitarme el acceso a la información requerida y alcanzar así los objetivos trazados en esta investigación.

A los docentes, amigos y compañeros de la Maestría de la Universidad Nacional de Cajamarca; por compartir conocimientos, inquietudes y éxitos durante la experiencia académica.

Mi sincera gratitud al comité científico por las sugerencias, pues resultaron de gran utilidad para mejorar el presente estudio.

## CONTENIDO

	Página
AGRADECIMIENTOS	vi
LISTA DE TABLAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	4
1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.4. Hipótesis de la investigación	6
1.5. Justificación de la investigación	7
1.6. Alcances y limitaciones	8
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	9
2.1. Antecedentes teóricos de la investigación	9
2.2. Bases Teóricas	13
2.2.1. Liderazgo	13
2.2.2. Liderazgo Directivo	14
2.2.3. Elementos esenciales de liderazgo directivo	17
2.2.4. Concepción del clima organizacional	22
2.2.5. Enfoques del clima organizacional	23
2.2.6. Definición de clima organizacional	25
2.2.7. Propiedades del clima organizacional	26
2.3. Definición de términos básicos	31

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Población de estudio	32
3.2. Tipo de investigación	32
3.3. Diseño de la investigación	33
3.4. Operacionalización de las variables de la hipótesis de investigación	34
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.6. Confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos	39
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos	39

### **CAPÍTULO IV**

#### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

4.1. Descripción de la muestra	41
4.2. Variables de estudio: Liderazgo directivo y Clima organizacional	43
4.3. Variables de estudio en función del grado académico y antigüedad de los docentes	47
4.4. Relación entre la dimensiones de liderazgo directivo y clima organizacional	50
4.5. Relación de las variables en estudio: Liderazgo directivo y clima Organizacional	54

### **CAPÍTULO V**

#### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

5.1. Conclusiones	56
5.2. Sugerencias	58

#### **LISTA DE REFERENCIAS**

59

#### **APÉNDICES**

62

## LISTA DE TABLAS

	Página
<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de la variable liderazgo directivo	34
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de la variable clima organizacional	35
<b>Tabla3.</b> Distribución por género	41
<b>Tabla4.</b> Distribución por grado académico	41
<b>Tabla 5.</b> Distribución por condición laboral	42
<b>Tabla 6.</b> Distribución por antigüedad en la institución	42
<b>Tabla7.</b> Dimensiones que conforman la variable Liderazgo Directivo	43
<b>Tabla 8.</b> Dimensiones que conforman la variable Clima Organizacional	45
<b>Tabla 9.</b> Liderazgo directivo según título profesional del docente	47
<b>Tabla10.</b> Liderazgo directivo según antigüedad del docente	48
<b>Tabla 11.</b> Clima organizacional según el grado académico del docente	48
<b>Tabla 12.</b> Clima organizacional según antigüedad del docente	49
<b>Tabla 13.</b> Relación entre la dimensión visionario, referencial y compromiso	50
<b>Tabla 14.</b> Relación entre la dimensión motivador con estándares y reconocimiento	51
<b>Tabla 15.</b> Relación entre la dimensión comunicación, solución de problemas y apoyo	52
<b>Tabla 16.</b> Relación entre la dimensión trabajo en equipo con estructura y Responsabilidad	53
<b>Tabla 17.</b> Relación entre Liderazgo Directivo y Clima Organizacional	54

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario – Cajamarca.

Se trató de una investigación de tipo Descriptivo - correlacional, cuyo diseño fue no experimental de corte transeccional, pues no se manipuló ninguna de sus variables y se midieron en su contexto natural. La población estuvo conformada por todos los docentes que laboran en la Institución Educativa.

Para medir la variable Liderazgo Directivo, se utilizó un cuestionario, el cual se elaboró teniendo en cuenta los aportes teóricos de Kotter, Jhon (1990) y otras investigaciones como las de Aguilera Vásquez, Víctor (2011) y García García, Inmaculada (2006), obviamente el instrumento ha sido validado. Respecto a la variable Clima Organizacional, se utilizó el cuestionario elaborado por Stringer (2001), el cual ha sido adaptado y validado nuevamente para el presente estudio.

Finalmente, los resultados fueron presentados en tablas lo cual permitió realizar una descripción y documentación detallada de la información obtenida; llegando a la conclusión que existe una relación significativa ( $p = 0,000 < 0,05$ ) entre el Liderazgo Directivo y Clima Organizacional. Cabe mencionar, que la relación de las variables mencionadas se estableció mediante la Prueba Chi – cuadrado con un nivel de confianza 0,05.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, Clima Organizacional, Calidad Educativa, Desempeño Laboral.

## ABSTRACT

The present study was aimed to determine the relationship between managerial leadership and organizational climate of teachers of School John XXIII at the secondary level - Cajamarca.

This was an investigation of Descriptive type - correlational, whose design was not experimental transeccional cut, because it is not any of your variables manipulated and measured in their natural context. The population consisted of all teachers working in the school.

To measure the Senior Leadership variable, a questionnaire, which was developed taking into account the theory of Kotter, Jhon (1990) and García Garcia, Inmaculada (2006) was used, the instrument has obviously been validated. Regarding the organizational climate variable, the questionnaire prepared by Stringer (2001), which has been adapted and validated for this study again used.

Finally, the results were presented in tables which allowed for a detailed description and documentation of the information obtained; concluding that there is a significant relationship ( $p = 0.000 < 0.05$ ) between the Executive Leadership and Organizational Climate. It is worth mentioning that the relationship of these variables was established by Chi Test - square with a confidence level of 0.05.

**Key words:** Managerial Leadership, organizational climate, educational quality, job performance.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se desenvuelven en ambientes de gran turbulencia y dinamismo; por lo que es necesario adaptarlas y transformarlas de acuerdo con las exigencias y contingencias del entorno. Para ello, se necesita de verdaderos líderes que permitan transformar la capacidad del capital humano en la generación de valor organizacional.

En relación con lo expuesto, se establece que el éxito o fracaso de cualquier organización, dependerá en buena medida de la calidad de sus líderes. Es por eso que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente la interacción con los demás, que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas creando un clima organizacional adecuado.

El clima organizacional refleja la personalidad de la institución, el cual se evidencia a través del comportamiento humano, quienes experimentan sentimientos positivos y negativos los cuales influyen en la productividad y calidad de trabajo; ante ello el líder debe saber manejar adecuadamente la situación para que no intervengan en los resultados que se buscan. Es así como el liderazgo juega un rol preponderante en el clima organizacional.

Desde este contexto, se destaca la importancia que tiene el liderazgo en la repercusión del clima organizacional; por ello, la presente investigación busca determinar la relación entre las variables de liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario – Cajamarca.

La presente investigación se encuentra dividida en 5 capítulos que exponen y explican cada una de las partes que la conforman. A continuación se detallará el contenido de cada uno de ellos.

El capítulo I abarca el problema de investigación el mismo que comprende el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos, hipótesis, justificación, alcances y limitaciones del estudio.

El capítulo II presenta el marco teórico, en él se expone la revisión de las investigaciones precedentes sobre las variables liderazgo directivo y clima organizacional; así mismo se explican las teorías y conceptos que sustentan la investigación, las cuales apoyarán la hipótesis y los objetivos del estudio.

En el capítulo III se explica detalladamente la metodología empleada para llevar a cabo el estudio; se indica la población, el tipo y diseño de investigación, la operacionalización de variables, instrumentos y técnicas tanto para la recolección de datos como para el procesamiento de los resultados logrados.

El capítulo IV detalla la presentación y análisis de los resultados; los cuales se presentan en tablas para su debida interpretación y discusión. Cabe mencionar que la descripción de los diferentes resultados se estructura en función de los objetivos específicos y la hipótesis planteada; además para el análisis de cada variable se utilizó distribuciones de frecuencia y la Prueba Chi- cuadrado ( $X^2$ ) para establecer la relación entre ellas.

En el capítulo V se exponen las conclusiones y sugerencias, en donde se explican los resultados finales que arrojó el estudio, así como algunas recomendaciones para ser tomadas en cuenta en futuros estudios similares.

Finalmente, se presenta las referencias bibliográficas que sirvió de apoyo y guía para la elaboración de la investigación; así mismo se presenta los anexos, en donde se incluyen los instrumentos de recolección de datos utilizados para este trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La mayoría de las organizaciones de nuestro país adolecen de la presencia de liderazgo o carecen de líderes para la gestión del talento humano, lo cual determina el éxito o fracaso de la organización.

En el caso de las organizaciones que brindan el servicio educativo, y en especial las escuelas públicas de nuestro país, la situación es crítica, pues pocas Instituciones Educativas cuentan con directores que son gestores y líderes a la vez. En general las instituciones tienden a promover hacia cargos directivos a aquellos docentes que cumplan con la antigüedad necesaria y hayan pasado por el puesto de secretaría, sin considerar y analizar detenidamente la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductor.

Las organizaciones educativas que contratan a una persona para un cargo directivo, solo descubren que se equivocaron después de algunos meses y generalmente les resulta difícil corregir el error, lo que les ocasiona pérdidas importantes que incluye la alteración del buen clima organizacional, que debe regir en toda organización.

Un clima organizacional favorable en una institución educativa permitirá brindar un buen servicio a largo plazo. Es por ello que el líder en la gestión educativa debe percatarse de que el medio forma parte del activo de la organización y como tal debe valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina

rígida, con presiones al personal sólo obtendrá logros a corto plazo en el mejor de los casos o se creará una institución con graves problemas en las relaciones interpersonales y un clima desfavorable para la marcha de la misma; pues se fundamenta en discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, malos comentarios y en algunos casos desinterés por el logro de los objetivos , desmotivación en el personal por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte de la dirección, trabajo en equipo poco productivo, inexistencia de una comunicación poca fluida, poca identificación con la institución, los trabajadores se limitan a cumplir con su horario de trabajo y se mantienen ajenos a otras actividades internas realizadas por la institución educativa tales como aniversario, festivales, ferias escolares entre otras.

En relación a lo anterior, el director como la máxima autoridad es el encargado de dinamizar los grupos de trabajo y promover un clima organizacional positivo, adecuado para desarrollar de una manera óptima los objetivos propuestos en beneficio de la institución; para ello debe tener la capacidad de liderazgo para dirigir y guiar a su personal.

Por ende, siendo el liderazgo y el clima organizacional dos aspectos importantes para la marcha exitosa de una organización educativa que cumpla con la visión, misión y objetivos del Proyecto Educativo Institucional; se plantea la presente investigación, porque un Director que ejerce un liderazgo motivador, influye en su personal para que trabaje con entusiasmo, en equipo e identificándose con la institución, disminuyendo los conflictos y facilitando la satisfacción y productividad en un cálido clima organizacional dentro de la institución educativa.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué relación hay entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario - Cajamarca?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario – Cajamarca.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar el Liderazgo Directivo de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario según el grado académico y tiempo de servicio de los docentes.
- Determinar el Clima Organizacional de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario según el grado académico y tiempo de servicio de los docentes.
- Establecer la relación entre las dimensiones de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en los docentes de la Institución Educativa.

## **1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Existe una relación significativa entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario - Cajamarca.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Un reconocimiento del liderazgo directivo y clima organizacional permite procesos, tales como: intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, entre otros.

En este sentido, desde el punto de vista teórico el presente estudio se justifica por el hecho de aportar información, la cual servirá de referencia para investigaciones posteriores; es decir, para aquellos investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vea los errores, y deficiencias para mejorarlas.

Desde el aspecto social, este estudio es relevante porque permite detectar ciertas áreas que pueden estar retrasando o reduciendo la eficacia de la organización educativa. Y a partir de ello convertirse en una herramienta o base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento Institucional.

En consecuencia, esta investigación puede beneficiar a directivos, docentes y comunidad educativa en general, dado que permitiría conocimientos sobre el proceso gerencial moderno, que entre otros aspectos implicaría el desarrollo de un buen clima organizacional, que promueva la identificación con la institución, motivación y participación entre los docentes y directivos.

## **1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.6.1. Alcances**

- a) El estudio sólo se realizó en la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario – Cajamarca.
- b) La investigación sólo estuvo enfocada a medir la relación del liderazgo directivo con el clima organizacional en los docentes de la mencionada Institución Educativa.

### **1.6.2. Limitaciones**

La investigación no consideró el proceso de control ni de implementación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Realizada las indagaciones bibliográficas referentes al tema de estudio, no se ha encontrado trabajos exactamente iguales. No obstante, se cita algunas investigaciones que tienen semejanza con el estudio que se plantea.

##### 2.1.1. A nivel internacional

Aguilera Vásquez (2011,15- 428) realizó un estudio sobre *“Liderazgo y Clima de Trabajo en las Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuro”*; en dicho estudio se planteó como objetivo establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las mencionadas instituciones educativas y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas. La muestra estaba constituida en base al criterio de pertenencia a la Fundación Creando Futuro; las cuales, fueron 10 instituciones con 25 directivos y 171 docentes en total, escuelas que mantienen niveles de estudio de básica y pre básica. El autor concluyó que en términos mayoritarios, los centros de la Fundación Creando Futuro se identificaron con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Esto tenía un reflejo directo en las respuestas de todos respecto al clima. La mayoría opinó que se encontraron en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo; así mismo expresaron que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten

sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

Alcalá Uribe (2011,10-128) realizó un estudio en una Institución Pública de Educación Superior (IPES) de la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec – Oaxaca, con el objetivo de evaluar el clima organizacional para detectar los factores prevalecientes en la institución. La investigación se realizó en una población de 111 trabajadores del área administrativa y académica; a quienes se aplicó el cuestionario elaborado por Litwin y Stringer (1968), el cual ha dado cuenta del alto grado de confiabilidad. Los resultados reportaron que los trabajadores de IPES han tenido una buena percepción en siete de las nueve dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer (1968), como son: Estándares de desempeño, relaciones, identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación. Las dimensiones conflicto y recompensas fueron percibidas como negativas; pero a pesar de ello se confirmó la existencia de un buen clima organizacional en la institución. Para el análisis del clima también consideró las variables categóricas de sexo, edad, antigüedad, nivel de estudios, área y departamento al que pertenecen los trabajadores, sin embargo no se obtuvieron datos estadísticamente significativos.

Rosales (2005, 5-79) en su estudio “*Calidad sin Liderazgo*”, analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan - Argentina. Su objetivo era averiguar si en dichas instituciones existen directores líderes que favorezcan o provoquen la

eficacia de los procesos educativos y escolares. Para dicho estudio se utilizaron algunas conductas de liderazgo de acuerdo con la teoría de Kotter y el método utilizado fue el descriptivo a través de observaciones, entrevistas, encuestas y cuestionarios de autoevaluación. El estudio que tenía como requisito incluir todas las conductas relativas visión, creatividad, adaptabilidad al cambio, comunicación eficaz, preocupación por las necesidades de subordinados y crítico del estatus quo, se encontró que es difícil encontrar directores líderes al 100%, debido que su tarea es obedecer y lograr la adhesión del personal a los cambios, independientemente de su acuerdo o desacuerdo con los mismos, sin embargo existen conductas importantes que son propias de un líder y que ayudan a cumplir con sus tareas y trabajo cotidiano.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Arteaga Chigne (2006, 12-72) en su tesis titulada “*Grado de relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A” del Perú*”, buscó demostrar que las tres variables mencionadas tienen una relación directa. El estudio se aplicó a una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes y 08 administrativos. Se utilizó el diseño correlacional; el método cuantitativo; una encuesta con 3 partes: Una de liderazgo, una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional. En sus conclusiones manifestó que efectivamente existe una relación directa entre las variables mencionadas, pues la prueba estadística del Chi cuadrado arrojó un valor  $p < 0.05$ . Y según la autora ello significa que el liderazgo es uno de los factores importantes para el buen funcionamiento de una organización educativa, dado que un liderazgo

motivador favorece las relaciones interpersonales disminuyendo conflictos y facilitando un trabajo de grupo. De igual manera la colaboración con el líder se ve favorecida con un adecuado clima organizacional.

### **2.1.2. A nivel regional o local**

Romero Tucto (2012, 9-90), realizó un estudio en la I.E.P. “Dos de Mayo” de Cajamarca con el propósito de determinar la influencia de la gestión directiva sobre el clima institucional. El tipo de investigación fue descriptivo – explicativo y se realizó mediante la aplicación de dos cuestionarios de escala Likert. La población estuvo constituida por los docentes y personal administrativo, que en total conformaban 48 personas en la mencionada institución educativa. En sus conclusiones manifestó que hay una correlación positiva y lineal entre gestión directiva y clima organizacional; lo que permitió verificar la hipótesis de trabajo: Si existe una buena gestión directiva, entonces hay un buen clima institucional. La fuerza de correlación se estableció a través del coeficiente Pearson, el cual arrojó un valor de 0.576, a un nivel de significación de 0.01. Así mismo, manifestó que una buena imagen gerencial es producto de los valores y las actitudes de los directivos; es decir, que los valores y las actitudes determinan la imagen gerencial; por lo tanto también determina también el clima institucional.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

La presente investigación se basa principalmente en los aportes teóricos de Kotter (1990), quien proporciona información sobre el liderazgo directivo para el buen funcionamiento de la organización educativa; así mismo se tiene en cuenta los aportes teóricos de Litwing y Stringer (1998) para un estudio sistémico del clima organizacional.

### **2.2.1. Liderazgo**

Son numerosas las investigaciones que se han realizado sobre liderazgo, tanto en el contexto social como organizacional, por ende existen múltiples definiciones sobre él; tal es así que “el liderazgo ha sido definido en términos de rasgos individuales, conducta del líder, patrones de interacción, relaciones definidas por roles, percepciones de los seguidores, influencia sobre los seguidores, influencia sobre los objetivos de la tarea e influencias sobre la cultura organizacional”(Yulk 1990, 443).

Las diversas definiciones de liderazgo se deben a que los investigadores lo definen usualmente de acuerdo a sus perspectivas individuales y al aspecto del fenómeno que más les interesa.

Por ello, según Peris Pichastor (1998, 99); “posiblemente un criterio eficiente sea, como sugiere el propio B.M. Bass, utilizar aquella definición que sea más adecuada al contexto objeto de análisis”. Así, en el ámbito de las organizaciones, “el liderazgo se ha enfocado preferentemente como una propiedad asociada a la jerarquía estructural, la personalidad de un individuo o el

conjunto de conductas de un miembro de dicha organización” (Katz y Kahn 1978, 24); es decir que el liderazgo se localiza en ciertos roles de la jerarquía organizativa, y tiende a equiparar líder con la persona que los ocupa.

En este sentido, “el líder es aquella persona que, estableciendo una relación de poder con los miembros de la organización, induce y/o transforma la estructura grupal, ejerciendo una mayor influencia sobre el grupo de la que este puede ejercer sobre ella” (Peris Pichastor 1998, 98).

Por ende, según esta perspectiva, en el presente estudio se examina el liderazgo desde una relación definida y estructurada de quien tiene el poder o la autoridad; y por tal motivo se centra en aquellas personas que están a cargo o promueven y dirigen una organización (Casares Arrangoiz 2000, 26). Se centra en ellos, pues como líderes marcan una imagen de la organización e imprimen un estilo propio de funcionamiento de la misma.

### **2.2.2. Liderazgo Directivo**

Como se mencionó anteriormente, el líder es la persona que ocupa un puesto de dirección en algún nivel de la jerarquía de una organización formal. (Díaz Alcaraz *s.f.*, 217).

Por consiguiente, el directivo-líder, en virtud de su posición tiene el poder o la autoridad para influir en los demás y con ello lograr los objetivos deseados respecto a la organización, así como promover el desarrollo de sus integrantes (Casares Arrangoiz 2000, 26).

Al respecto Blake y Mounton (1990), citado por Peris Pichastor (1998,102), señalan que el directivo-líder:

Debe ser un individuo que establezca un compromiso más allá del poder legítimo que le otorga la posición jerárquica que ocupa en la organización; es decir debe lograr la consecución de los objetivos propuestos a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la organización, además de crear una cultura que estimule y emplee la creatividad; provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación y la innovación, y el cambio; utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender; busque y encuentre nuevos desafíos.

Como se evidencia, el papel que juega el directivo-líder va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas.

Desde esta perspectiva, en la concepción de Kotter (1990,45) **el liderazgo directivo** es el “ proceso por el cual quienes lo llevan a cabo conducen a la organización hacia una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizarla; y en ese proceso motivan a los demás para lograr la visión superando dificultades y adaptándose a los cambios”.

Según la definición, el liderazgo directivo queda en manos de aquellos que dirigen, y su función se centra en orientar a los miembros de la organización hacia metas establecidas, que son los objetivos de la misma; los cuales se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo; obviamente para alcanzar todo ello, el directivo como líder, comunica la visión de futuro, motivando y articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización.

Las organizaciones, independientemente de su tamaño y su propósito, triunfan o fracasan como resultado directo de las acciones de sus líderes. En una institución educativa un buen o mal directivo-líder puede, en y otro caso, generar un espacio de construcciones múltiples o sumirla en un caos de conflictos interpersonales (Manes 2005, 59).

Por esa razón, según Aguilera Vásquez (2011, 184) “el director no solamente debe ser una figura administrativa dentro del contexto educativo; sino que, además, debe actuar como líder de toda la institución para orientar la dinámica del centro”, para crear una manera de ser, de actuar, de comportarse, en definitiva un estilo propio de funcionamiento para la misma.

Para Rosales (2005, 26), el liderazgo del director tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos de la institución educativa; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, entre otros.

Sin duda, “el liderazgo directivo es el rasgo que distingue a las instituciones educativas exitosas a través de una visión, guía y empeño en el trabajo que muestra la dirección adecuada que se debe seguir” (Hernández Ravell 2010, 26).

Pero no es una tarea fácil encontrar a una persona que tenga todas las características de un líder y sepa ejercer este liderazgo dentro de su figura como director.

### **2.2.3. Elementos esenciales de liderazgo directivo**

A modo de referencia básica, según Kotter (1990,50), entre los elementos esenciales para definir la capacidad del liderazgo directivo se tiene:

#### **a) Visión**

El término visión es la imagen de futuro que se desea crear; expresa el sentido de misión, la finalidad o la razón de ser de la organización, de la cual se deriva su horizonte y su trayectoria. “Se caracteriza por ser imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable” (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación 2000,11).

“La visión es parte de la planeación estratégica y son los líderes quienes le dan vida a las visiones a través de un lenguaje vívido y un estilo expresivo. Su propio entusiasmo y emoción son contagiosos y se transmiten del líder a los colaboradores” (Kotter 1997,74).

Desde esta perspectiva, el líder debe ser capaz de avizorar más allá del horizonte del tiempo e imaginar las atractivas oportunidades que le esperan cuando él y sus colaboradores llegan a un destino lejano (Kouzes y Posner 1997, 3).

Por lo tanto, cuando se trabaja con una visión se ven por adelantado los resultados; sin embargo, cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá la confusión y el desorden. “Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente, debe tener la imagen clara de lo que espera que realice o llegue a ser su grupo” (Kotter 1990, 51).

## **b) Ejemplaridad o referente**

Significa guiar con el ejemplo y nunca exigir a los demás lo que es incapaz de realizar; la congruencia es la piedra angular para inspirar la confianza de los seguidores; y su inversa, la incongruencia representa el arma mortal para perder el liderazgo (Kotter 1990, 53).

Los líderes ejemplares saben que es su comportamiento lo que les proporciona el respeto. La prueba real es si hacen lo que dicen, si sus palabras y sus acciones son consistentes. Los líderes ponen el ejemplo y crean compromiso mediante actos simples y diarios que generan progreso e impulso (Kotter 1997,39).

Por cuanto el líder directivo modela el camino poniendo en claro sus valores, sus principios rectores y dando el ejemplo.

## **c) Motivación**

La motivación da energía a las personas; por cuanto “la capacidad de motivar es imprescindible en el líder” (Kotter 1990,54).

Para Kotter (1999, 61) los buenos líderes motivan a las personas de muchas maneras:

En primer lugar siempre articulan la visión de la organización de forma que acentúe los valores de la audiencia a la que se dirigen, esto hace que el trabajo sea importante para las personas. Los líderes también implican a las personas en la decisión sobre la forma de llevar a cabo la visión de la organización(o en la parte más relevante para una persona determinada), pues ello les da sensación de control.

Otra importante técnica de motivación consiste en apoyar los esfuerzos de los empleados para poner en práctica la visión, ofreciéndoles formación, información y sirviendo de modelo, con lo que se ayuda a las personas a desarrollarse profesionalmente y a mejorar su autoestima.

Prácticamente, los buenos líderes aprecian y recompensan el éxito, lo que no solo da a las personas una sensación de éxito, sino que también les hace sentir que pertenecen a una organización que se preocupa de ellos (Kotter 1990, 57).

Por ende, “cuando se ha hecho todo ello, el trabajo se convierte en algo motivador por sí mismo”(Kotter 1990,58); de tal manera que la gente se siente motivada, se desempeña con mejores resultados, realiza sus deberes por convicción mas no por obligación, desea mantenerse en la institución y la apoya cuando sea necesario.

#### **d) Trabajo en equipo**

“Los equipos son grupos de personas que adoptan un papel importante en los procesos de su organización, los cuales buscan encontrar o identificar problemas, y/o mejoras en los procesos cotidianos” (Navas M. y F. Molero 2006, 6).

Desde este contexto, el trabajo en equipo persigue obtener un rendimiento elevado por medio de la participación de todos sus miembros en las decisiones concernientes a los objetivos y los medios para lograrlos (Kotter 1990, 61).

Para el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000, 20) fomentar el trabajo en equipo supone: Abrir espacios para el diálogo donde fluyan las interpretaciones individuales para crear un

“pensamiento de conjunto”; supone promover también el aprender a percibir, a reflexionar sobre los patrones de interacción personal que, muchas veces, obstaculizan el aprendizaje grupal.

“El proceso del trabajo en equipo requiere del aprendizaje de un valor prioritario: reconocer al otro como opuesto complementario y no como opuesto excluyente; reconocer y asumir los conflictos como proceso habitual de la diversidad en las instituciones” (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación 2000, 21).

Por lo tanto, para liderar grupos de trabajo, requiere que el directivo-líder maneje habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás.

#### **e) Comunicación eficaz**

Sin comunicación no hay verdadero liderazgo ni se construye comunidad. El directivo-líder necesita comunicar para convencer. En cualquier caso su palabra ha de ser palabra, en diálogo, abierta, sincera, auténtica (Kotter 1990,76).

La comunicación no es solo saber transmitir mensajes ideas o sentimientos, sino saber escuchar asumiendo una aposición empática. Característica clave de un buen líder es saber escuchar a su gente, ser receptivo y comunicativo, estar bien informado y ocuparse de que su mensaje llegue al destinatario y de recibir la realimentación necesaria para medir la eficacia de la comunicación (Kotter 1997,100).

En definitiva, la comunicación es sin duda uno de los rasgos más valiosos de un dirigente, ya que es el medio para unir y dirigir a los miembros de la organización.

#### **f) Solución de problemas**

Parece imposible que en una organización no existan problemas o conflictos. “Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad” (Marín 2002, 20). Ante ello la meta principal del líder es encontrar una solución que sea de calidad y que tenga aceptación, esto significa que el líder debe tomar en cuenta las motivaciones, metas y necesidades de todos los integrantes que están en situaciones problemáticas o conflictivas, para así lograr el consenso (Kotter 1999, 123).

Como es notorio, el liderazgo directivo es una compleja trama de elementos que un individuo debe satisfacer para poder hacer cumplir los objetivos organizacionales en épocas de transformación.

Por lo tanto, en el contexto educativo, según Hernández Ravell (2010, 25) los directores escolares deben ser verdaderos líderes y no solo administradores, sino ejecutivos emprendedores que deben estar orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de su servicios y de su administración escolar. Así mismo deben ser inspiradores de los profesores e influir en la promoción de los valores, la motivación , el trabajo en equipo, la organización de las actividades y en general la creación de un ambiente de trabajo que permita un desarrollo armónico de todos los involucrados en el sistema.

#### **2.2.4. Concepción del Clima Organizacional**

Es de sentido común que cuando dos o más personas se juntan para realizar cualquier trabajo, la involucración afectiva es una condición esencial para que se consigan los objetivos comunes; por ello, “en toda organización el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones; es decir, debe ser reflejo de una vida agradable...” (Phegan 1998, 32), pues ello determinará su clima organizacional.

Desde esta perspectiva, el clima se relaciona con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar, con su interacción con la organización, con el liderazgo del directivo, con los recursos que se utilizan y con la propia actividad de cada uno; los cuales tienen consecuencias sobre la organización, ya sea en productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc.

En definitiva, el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real dentro de la organización que acaba afectando a todo el conjunto de procesos que se desarrolla en la misma hasta el punto de constituir el principal elemento de diferenciación entre unas organizaciones y otras (Domínguez Fernández et al. 1996, 296).

De ahí que Thomas (1976, 445) “llegara a señalar que el clima es a la organización lo que la personalidad es a los sujetos”; es decir, el clima da personalidad a una organización, la hace diferente de los demás aunque sean iguales por su organigrama o por su función.

### **2.2.5. Enfoques del Clima Organizacional**

No hay un consenso en cuanto al significado del término, “las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (Dessler 1979, 179).

Y en función de esta falta de consenso, Dessler (1979, 180) ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema:

#### **a) Enfoque estructural**

Bajo este enfoque, el clima es observado como un atributo propio de la organización; es decir, que el clima surge de aspectos objetivos o variables estructurales; entre los cuales se encuentra el tamaño de la organización, el grado de centralización de la toma de decisiones, el número de niveles de la jerarquía, la amplitud en la cual las normas y las políticas determinan la conducta individual (Dessler 1979,181). En este sentido, el clima es considerado como “... el conjunto de características permanentes que describen una organización, las cuales permiten distinguir una organización de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (Forehand y Gilmer 1964) en (Dessler 1979,182).

#### **b) Enfoque subjetivo o perceptual**

Los defensores de este punto de vista señalan que el origen del clima estaría en el individuo. Al respecto, Halpin y Crofts (1962) en Dessler (1993,184), plantean el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. El individuo percibe su entorno y

reelabora la información dotándola de significado para hacerla comprensible. Así, el clima sería un atributo del individuo, y se subraya su carácter subjetivo.

### **c) El enfoque interactivo**

Sostiene la definición del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (Dessler 1979, 184). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Son diversos los enfoques y métodos que se han desarrollado para abordar el clima organizacional; sin embargo, los hallazgos respecto al clima son casi homogéneos, pues todos los aspectos que se ha señalado como constituyentes del clima, tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que los mismos tienen del grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros, van afectar el funcionamiento de la organización en cuestión (Domínguez Fernández et al.1996, 286).

Por ende, de acuerdo a la revisión anterior, en la presente investigación se examina el clima organizacional desde el enfoque integrado propuesto por Litwin,G. y R. Stringer . Se opta por este enfoque porque explica el clima teniendo en cuenta las variables estructurales de la organización o propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en la organización.

### 2.2.6. Definición de clima organizacional

De acuerdo al enfoque integrado, es la interacción entre las características de la organización y las características del individuo la que constituye un determinante del clima. En este sentido, para quienes se adhieren a este enfoque, “los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización; los cuales son evaluados a través de la percepción de los individuos influenciados por las necesidades y experiencias individuales” (Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez y Bustamante Uzcátegui 2006, 239).

“Son diversos los autores que desarrollan el proceso de interacción y que han contribuido a comprender los determinantes del clima organizacional” (García García 2006, 71). Entre ellos se tiene las aportaciones de Litwin, G. y R. Stringer quienes “explican aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores aportaron al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo” (Marín Pérez 2003, 35).

Litwin y Stringer (1998, 140), definen el **clima organizacional** como el “conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidas por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación”.

De la definición se puede apreciar que el clima organizacional es el resultado de la forma como los integrantes de una organización perciben los atributos que caracterizan al sistema y que además pueden afectar sus actitudes y conductas.

### **2.2.7. Propiedades del clima organizacional**

Entre las propiedades que explicarían el clima organizacional según Litwin y Stringer (1998,142) se tiene: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

No obstante Stringer (2001,10 - 11) en su libro "*Leadership and Organizational Climate*" considera que el clima organizacional puede ser descrito solo en términos de seis propiedades, como se detalla a continuación:

#### **a) Estructura**

Las organizaciones tienen diferentes estructuras que repercuten en las actitudes y el comportamiento de quienes la componen. Estas subsisten como una necesidad de ordenamiento y funcionamiento formal de la organización (García García 2006, 55).

En este sentido, para Litwin y Stringer (1998, 143), la estructura está vinculada con las reglas organizacionales, procedimientos, trámites, normas, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Por consiguiente, según los autores, representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo (Stringer 2001, 10).

## **b) Responsabilidad**

Para Hay Group (2000), citado por Bravo G. y Cárdenas S. (2005), la responsabilidad está directamente relacionada con el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar su trabajo sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que el compromiso del resultado está con ellos.

De ahí que en un contexto organizacional la responsabilidad es un término que hace referencia directa al conjunto de obligaciones y compromisos, que surgen como consecuencia de las actividades realizadas en las mismas, lo que implica a un componente personal, laboral y organizacional.

Por cuanto, según Litwing y Stringer (1998,144), la responsabilidad enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y responsabilidades.

## **b) Estándares de desempeño**

“Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control” (Chiavenato 2006, 468). Dentro del contexto organizacional, los estándares representan el estado de ejecución deseado y uno de los estándares más comunes dentro del medio organizacional, es el que mide el desempeño laboral, el cual busca normalizar la ejecución de las actividades dentro de parámetros de tiempo y efectividad.

En definitiva, esta propiedad enfatiza la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo (Stringer 2001, 11).

## **d) Reconocimiento**

De acuerdo con Chiavenato (2006,91), una de las necesidades principales de los seres humanos es sentirse apreciados. Es decir, es fundamental que la organización reconozca el esfuerzo de los empleados con el propósito de que este sienta que forma parte importante en los logros de la organización. Al reconocer los talentos de sus trabajadores, estos trabajan arduamente para desarrollar y aplicar sus aptitudes. Como resultado, sus talentos se expanden pues buscan usarlos de manera más frecuente y efectiva.

Desde esta perspectiva, según Stringer (2001,11) “el reconocimiento 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”. Por ende, puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

#### **e) Apoyo**

“El apoyo se basa en el tipo de soporte que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo” (Brunet 1987).

Por lo tanto, refleja 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; prácticamente constituye el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores (Stringer 2001,13).

#### **f) Compromiso:**

Para Litwin y Stringer (1998,145), “en las organizaciones formales no solo trabajan los miembros de manera individual, sino que frecuentemente trabajan con sus compañeros para alcanzar una meta en común”. De esta forma, “el compromiso refleja el sentido de orgullo de los empleados de pertenencia a la organización y su grado de compromiso para con las metas de la organización” (Stringer 2001, 12).

De todo lo anterior, el clima organizacional constituye una configuración de las características o propiedades de una organización que se suman para formar un ambiente laboral particular; las cuales determinan la personalidad de una organización e influyen en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Por lo tanto el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **a) Clima organizacional**

Conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidas por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación (Litwin y Stringer 1998,140).

### **b) Director**

Es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógicos, institucional y administrativo (Ley General de Educación, Art. 55).

### **c) Líder**

El líder de un grupo es el individuo con mayor autoridad, entendida esta como la capacidad de una persona para influir a los miembros de un grupo en forma regular (Díaz Alcaraz *s.f.*, 217).

### **e) Liderazgo Directivo**

Proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos (Kotter 1990,46).

### **f) Organización educativa**

Constituye una organización humana, integrada por individuos que asumen diferentes papeles: Estudiantes, docentes, directivos, empleados, que se han reunido con finalidades explícitas para conseguir ciertos objetivos (Reales Chacón, Arce Aguirre, y Heredia Gómez 2008, 8).

### **g) Percepción**

Proceso cognitivo de la conciencia por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de dar significado a su ambiente (Vargas Melgarejo 1994, 48).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta sección engloba el desarrollo metodológico de la investigación planteada y describe el proceso seguido en cada una de las etapas del trabajo realizado; prácticamente explica las técnicas e instrumentos, y qué métodos estadísticos se usaron para analizar las variables de estudio.

#### 3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

##### 3.1.1. Población

La población de la presente investigación estuvo conformada por todo el personal docente de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario – Cajamarca. Al mes de diciembre del 2012 se registraron 60 docentes.

##### 3.1.2. Muestra

Por conveniencia, la muestra estuvo conformada por los 60 docentes registrados en la Institución Educativa.

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

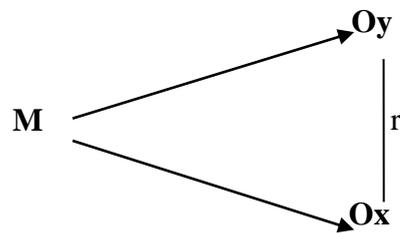
En base al problema planteado y en función de los objetivos de la investigación, el estudio fue de tipo **Descriptivo – Correlacional**.

Se consideró Descriptivo-Correlacional, porque primero se especificó las propiedades o características de las variables cada uno por separado y luego se determinó la relación o grado de asociación entre dichas variables.

### 3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se utilizó el diseño No Experimental, de tipo transeccional o transversal, puesto que no se manipuló ninguna variable, sino que se observó el fenómeno tal y como se dio en su contexto natural, para posteriormente ser analizado.

Su diagrama representativo es el siguiente:



**Donde:**

**M:** Muestra

**O<sub>x</sub>, O<sub>y</sub>:** Observaciones de las variables.

**r:** Relación entre las variables estudiadas

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 1: Operacionalización de la variable liderazgo directivo

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Dimensiones		Variable		Instrumento
						Escala de medición	Categoría/ Parámetro	Escala de medición	Categoría	
Liderazgo Directivo (variable 1)	“Proceso por el cual quienes lo llevan a cabo conducen a la organización hacia una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizarla; y en ese proceso motivan a los demás para lograr la visión superando dificultades y adaptándose a los cambios” (kotter 1996).	Puntuación en la escala de actitudes, que consta de 24 afirmaciones positivas con una escala de respuesta tipo Likert, los cuales son diseñados para medir el conjunto de elementos: visionario, referencial, motivador, comunicación, solución de problemas y trabajo en equipo ; que debe tener el director para determinar la dirección y eficacia de la organización educativa.	Visionario	*Planificación de futuro	1. 2. 3. 4.	Tipo likert	No es visionario (4 - 12) Es visionario (13 - 20)	Tipo likert	No existe (24 - 72)	Escala de actitudes
			Referencial	*Predica con el ejemplo	5. 6. 7. 8.	Tipo likert	No es referencial (4 - 12) Es referencial (13 - 20)			
			Motivador	*Induce expectativas de realización.	9. 10. 11. 12.	Tipo likert	No es motivador (4 - 12) Es motivador (13 - 20)			
			Comunicación	*Entabla comunicación directa y frecuente.	13. 14. 15. 16.	Tipo likert	No es comunicativo (4 - 12) Es comunicativo (13 - 20)			
			Solución de problemas	*Plantea alternativas de solución a los problemas.	17. 18. 19. 20.	Tipo likert	No soluciona (4 - 12) Soluciona (13 - 20)			
			Trabajo en equipo	*Propicia la interacción en forma directa.	21. 22. 23. 24.	Tipo likert	No trabaja en equipo (4 - 12) Trabaja en equipo (13 - 20)			
								Existe (73 - 120)		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Operacionalización de la variable clima organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Dimensiones		Variable		Instrumento
						Escala de medición	Categoría/ Parámetro	Escala de medición	Categoría	
Clima Organizacional (variable 2)	“Conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidas por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación” Litwin y Stringer (1968).	Puntuación en el cuestionario de Stringer, que comprende 24 reactivos de tipo Likert diseñados para medir el conjunto de percepciones que tienen los miembros de la organización, para la cual trabajan en términos de la estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso.	Estructura	* Percepción de estar bien organizados.	1. 2. 3. 4.	Tipo likert	No existe estructura (4 - 12) Existe estructura (13 - 20)	Tipo likert	Desfavorable (24 - 72)      Favorable (73 - 120)	Cuestionario
			Estándares de desempeño	* Énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.	5. 6. 7. 8.	Tipo likert	No existe estándares (4 - 12) Existe estándares (13 - 20)			
			Responsabilidad	* Sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.	9. 10. 11. 12.	Tipo likert	No existe responsabilidad (4 - 12) Existe responsabilidad (13 - 20)			
			Reconocimiento	*Recompensa por el trabajo bien hecho.	13. 14. 15. 16.	Tipo likert	No existe reconocimiento (4 - 12) Existe reconocimiento (13 - 20)			
			Apoyo	*Percepción colectiva de unidad.	17. 18. 19. 20.	Tipo likert	No existe apoyo (4 - 12) Existe apoyo (13 - 20)			
			Compromiso	*Sentimiento de pertenencia a la organización.	21. 22. 23. 24.	Tipo likert	No existe compromiso (4 - 12) Existe compromiso (13 - 20)			

Fuente: Elaboración propia.

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

#### **3.5.1. Técnicas**

En el proceso de elaboración del marco teórico y conceptual de la investigación se ha tenido en cuenta la técnica de **recopilación documental y bibliográfica**; ya que por medio de ella se logran reunir los más importantes estudios, investigaciones, datos e información sobre el problema formulado. Esta técnica se relaciona con los procedimientos que se usan para obtener información a través de los libros, y en general artículos que se refieren a determinadas materias y temas.

#### **3.5.2. Instrumentos**

Para alcance de los objetivos propuestos en la presente investigación y teniendo en cuenta el diseño de la misma se utilizaron como instrumentos la escala de actitudes tipo Likert y el cuestionario.

##### **a) Escalamiento tipo Likert**

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010, 245), el escalamiento tipo Likert consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones, tanto positivas como negativas, para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. A cada categoría se le asigna un valor numérico; de tal manera que ello le permite al participante obtener una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

La variable **liderazgo directivo** se midió con la escala de actitudes tipo Likert , la cual se elaboró teniendo en cuenta los aportes teóricos de Jhon Kotter y las fuentes de Víctor Aguilera Vásquez (2011) e Inmaculada García García (2006).

La escala de actitudes consta de 24 afirmaciones positivas; estructuradas con una escala tipo Likert, de cinco categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, clasificada con las siguientes denominaciones: Siempre (5), con frecuencia (4), a veces (3), rara vez (2) y nunca (1); que explicarán las dimensiones ya definidas: Visionario, referencial, motivador, comunicación, solución de problemas y trabajo en equipo; así mismo de la variable en mención.

#### **b) Cuestionario**

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2010, 217).

Para la medición de la variable **clima organizacional**, se ha tomado como referencia el cuestionario del Clima Organizacional elaborado y validado por Stringer (2001); no obstante, se hizo modificaciones a los reactivos con la finalidad de adaptarlo al presente estudio de investigación.

El cuestionario consta de 24 items (preguntas) entre positivos o negativos y mide 6 dimensiones: Estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso; cada dimensión está representada

por cuatro ítems. Así mismo el cuestionario utiliza una escala tipo Likert con 5 alternativas de respuesta que van desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.

Para los ítems redactados con sentido positivo<sup>1</sup>, las opciones de respuestas se evaluaron de la siguiente manera.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

En el caso contrario, para los ítems con sentido negativo<sup>2</sup>, las opciones de respuestas se evaluaron de la siguiente forma:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

Cabe destacar, que ambos instrumentos se caracterizan por ser formales y estructurados, los cuales constan de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, en esta sección se describe ampliamente el propósito de los instrumentos y se señalan las recomendaciones que han de seguir los encuestados para que los datos suministrados sean objetivos y veraces; así mismo, el agradecimiento por su participación.

---

<sup>1</sup> El ítem con sentido positivo, “significa que califica favorablemente al objeto de actitud; de este modo, cuanto más de acuerdo con la frase estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2010, 246).

<sup>2</sup> El ítem con sentido negativo, “significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y cuanto más de acuerdo estén los participantes con la frase, implica que su actitud es menos favorable, esto es, más desfavorable” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2010, 247).

### **3.7. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para efectos de la presente investigación se midió nuevamente la confiabilidad de ambos instrumento mediante el programa SPSS, dando un coeficiente de 0.985 para la escala de actitudes tipo Likert de liderazgo directivo y un coeficiente de 0.934 para el cuestionario de clima organizacional, lo que señala que ambos instrumentos son altamente confiables. (Ver Apéndice C)

La validez del contenido de los instrumentos se logró a través de una prueba piloto aplicado a 20 docentes de la Institución Educativa “San Marcelino Champañagt”, para observar si todos entendían lo mismo frente a cada pregunta, lo que permitió hacer las adecuaciones finales y elaborar el instrumento definitivo.

### **3.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Análisis significa la categorización<sup>3</sup>, ordenamiento, manipulación y resumen de datos para responder a las preguntas de investigación (Kerlinger y Lee 2002, 172). Dado que la categorización es el primer paso del análisis de datos, se ha realizado la partición de las variables y sus respectivas dimensiones teniendo en cuenta la técnica de Likert; la cual, se basa en establecer una escala para ubicar la situación en la que se encuentra el individuo dependiendo del valor total de las puntuaciones<sup>4</sup> generado en los instrumentos.

---

<sup>3</sup> “Categorización es un sinónimo de partición; es decir, una categoría es una partición o una subpartición” (Kerlinger y Lee 2002, 174).

<sup>4</sup> “Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase. Por ello se denomina *escala aditiva* y una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2010, 217).

En este sentido, para el análisis de las variables en cuestión y sus respectivas dimensiones, se ha establecido la siguiente escala paramétrica:

VARIABLES: Liderazgo directivo y clima organizacional

Rango	Actitud
24 - 72	Desfavorable
73 - 120	Favorable

Dimensiones de las variables: Liderazgo directivo y clima organizacional

Rango	Actitud
4 - 12	Desfavorable
13 - 20	Favorable

Cabe mencionar que la escala es general y muestra dos tipos de actitudes para las variables: Favorable y desfavorable. Con dicha escala se ha determinado las categorías específicas para cada una de las variables en cuestión y sus respectivas dimensiones, las cuales se muestran en la tabla 1 y tabla 2.

Por consiguiente, para reportar los datos, la escala generada ha permitido realizar un análisis estadístico descriptivo, mediante una distribución de frecuencias<sup>5</sup>. Así mismo, para establecer la relación entre las variables y sus respectivas dimensiones se aplicó el análisis de Chi- cuadrado(  $X^2$ ); la cual, se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada<sup>6</sup>. En cuanto al procesamiento de los datos, se empleó la hoja electrónica Excel 2007 y el Software Estadístico SPSS versión 20 for windows.

---

<sup>5</sup> Una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2010, 287).

<sup>6</sup> La tabulación cruzada, la cual es una presentación numérica de los datos generalmente en forma de frecuencias o de porcentajes en la que las variables se dividen de forma cruzada” (Kerlinger y Lee 2002, 199).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta y se discute los resultados de la investigación obtenidos en los instrumentos suministrados a los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII, que formaron parte de la muestra.

#### 4.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

##### 4.1.1. Género

Tabla 3. Distribución por género

<b>Género</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Masculino	24	40.0
Femenino	36	60.0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Instrumento aplicado a docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

En la tabla 3, se puede apreciar que la mayoría de los docentes de la Institución educativa son del género femenino, representada por un 60% y sólo el 40% representa a los docentes del género masculino.

##### 4.1.2. Grado académico

Tabla 4. Distribución por título profesional

<b>Título profesional</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Profesor	21	35.0
Licenciado	39	65.0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Instrumento aplicado a docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

La tabla 4 muestra que el título profesional imperante en los docentes es el de licenciado, representado en un 65.0 % y sólo el 35% de los docentes restantes ostentan el título de profesor.

#### 4.1.3. Condición laboral

Tabla 5. Distribución por condición laboral

<b>Condición laboral</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nombrado	56	93.3
Contratado	4	6.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Instrumento aplicado a docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

Como se puede observar en la tabla 5, la condición laboral que impera es el de personal docente nombrado con un 93.3% y sólo el 6.7% de los docentes restantes son contratados, lo que se toma como un indicador favorable para las estudiantes.

#### 4.1.4. Antigüedad en la institución

Tabla 6. Distribución por antigüedad en la institución

<b>Antigüedad en la institución</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Menos de 4 años	8	13.3
De 4 a 6 años	13	21.7
Más de 6 años	39	65.0
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Instrumento aplicado a docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los docentes viene trabajando por varios años en la institución, pues los datos demuestran que el 65.0 % de ellos tiene una antigüedad superior a 6 años; seguido por el 21.7% de

aquellos que tienen una antigüedad de 4 a 6 años en la institución; mientras que el 13.3 % de los docentes restantes tienen menos de 4 años laborando en la misma. Esto es positivo para la investigación, pues los docentes indicarán una percepción clara del liderazgo directivo y el clima organizacional de la institución educativa.

## 4.2. VARIABLES DE ESTUDIO

Para el análisis e interpretación de los datos de las variables en cuestión y sus respectivas dimensiones, se ha tenido en cuenta los parámetros establecidos en la tabla 1 y tabla 2.

### 4.2.1. Liderazgo Directivo

Tabla 7. Dimensiones que conforman la variable Liderazgo Directivo

<b>Dimensiones</b>	<b>Categorías</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Visionario	No tiene	42	70.0
	Tiene	18	30.0
	Total	60	100.0
Referencial	No es referencial	13	21.7
	Es referencial	47	78.3
	Total	60	100.0
Motivador	No es motivador	35	58.3
	Es motivador	25	41.7
	Total	60	100.0
Comunicación	No es comunicativo	27	45.0
	Es comunicativo	33	55.0
	Total	60	100.0
Solución de problemas	No soluciona	30	50.0
	Si soluciona	30	50.0
	Total	60	100.0
Trabajo en equipo	No trabaja	34	56.7
	Si trabaja	26	43.3
	Total	60	100.0

Fuente: Escala de Actitudes aplicada a los docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

Como se evidencia en la tabla 7, de las dimensiones consideradas por Kotter (1990,50) para definir el liderazgo directivo en una organización, se tiene:

Las dimensiones referencial y comunicación son mejor percibidas por los docentes; pues el 78,3% de los docentes manifestó que el director es referencial; es decir, “una persona que modela el camino poniendo en claro sus valores, sus principios rectores y dando el ejemplo” (Kotter, 1990). El 55.0% opinó que el director es comunicativo; es decir, informa oportunamente al destinatario y sabe escuchar a su gente asumiendo una posición empática.

Respecto a la motivación, un porcentaje considerable (58.3 %) de los docentes manifestó que el director no es motivador; lo cual es negativo para la comunidad educativa en general, pues el desempeño de sus integrantes tiende a disminuir y realizan sus deberes por obligación más no por convicción tal como lo sostiene Kotter (1990,52).

Referente a la dimensión solución de problemas, existe homogeneidad en los resultados; pues el 50.0% de los docentes opinó que el director determina alternativas de solución a los temas que originan fuertes discrepancias en el plantel y el 50.0% restante manifestó todo lo contrario.

En cuanto a las dimensiones visión y trabajo en equipo, estas son percibidas como negativas. El 70.0 % de los docentes han manifestado que el director no tiene visión para con la Institución Educativa; siendo este un indicador negativo para la institución, pues si un grupo se encuentra bajo la

dirección de una persona que no posee visión, aparecerá el desorden y la confusión, que terminará afectando la integridad de la organización. Al respecto, Kotter (1990, 51) explica que Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente, debe tener la imagen clara de lo que espera que realice o llegue a ser su grupo.

Para la otra dimensión, el 56.7% de los docentes manifestó que el director no fomenta el trabajo en equipo o no genera los espacios de diálogo para generar el aprendizaje en equipo; ello hace suponer que los integrantes de la comunidad educativa no basan sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, no obstante más allá de la confianza los miembros de los equipos deben compartir los mismos objetivos para que así todos sus esfuerzos sean productivos y estén orientados a alcanzar los mismos objetivos (Kotter 1997,70).

#### 4.2.2. Clima organizacional

Tabla 8. Dimensiones que conforman la variable Clima Organizacional

Dimensiones	No existe		Existe		Total	
	n	%	n	%	n	%
Estructura	31	51.7	29	48.3	60	100.0
Estándares	34	56.7	26	43.3	60	100.0
Responsabilidad	30	50.0	30	50.0	60	100.0
Reconocimiento	43	71.7	17	28.3	60	100.0
Apoyo	31	51.7	29	48.3	60	100.0
Compromiso	45	75.0	15	25.0	60	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

De las dimensiones evaluadas por Stringer (2001, 10-11) para describir el clima en una organización, en la tabla 8 se evidencia lo siguiente:

Las dimensiones compromiso y reconocimiento son percibidas más negativamente respecto a las otras, pues el 75.0 % de los docentes manifestó que en la institución no existe compromiso; es decir, que la comunidad educativa no muestra identidad para con la institución; así mismo, el 71.7 % de los docentes respondió que tampoco se da algún tipo de reconocimiento a la persona que trabaja bien en la institución, afectando así el desempeño laboral de sus integrantes. Por ello, según Chiavenato (2006) “es fundamental que la organización reconozca el esfuerzo de los empleados con el propósito de que este sienta que forma parte importante en los logros de la organización”, pues solo así se puede realizar un trabajo por convicción y no por obligación.

Respecto a la dimensión estándares, el 56.7% de los docentes respondió que no existe estándares en la institución; es decir que la entidad no cuenta con un patrón para el seguimiento y el control de las actividades.

Referente a las dimensiones de estructura y apoyo, se evidencia una homogeneidad en los resultados; es decir, en ambas dimensiones el 51.7% de los docentes respondió que las reglas organizacionales, procedimientos, tramites, formalismos entre otros no están claramente definidos y no se muestra una percepción colectiva de unidad en la institución. Cabe mencionar que la diferencia de estos resultados respecto de aquellos docentes que han manifestado lo contrario es mínima (3.4%).

En cuanto a la dimensión responsabilidad, se evidencia homogeneidad en los resultados, pues el 50.0 % de los docentes manifestó que cada miembro de la

Institución tiene claridad de sus funciones y cumple con sus deberes; no obstante el 50.0% restante opinó lo contrario.

En definitiva como lo sostiene Domínguez Fernández et al. (1996, 296), el clima tiene una existencia real dentro de la organización que acaba afectando a todo el conjunto de procesos que se desarrolla en la misma hasta el punto de constituir el principal elemento de diferenciación entre unas organizaciones y otras.

### 4.3. VARIABLES DE ESTUDIO EN FUNCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO Y ANTIGÜEDAD DE LOS DOCENTES

#### 4.3.1. Liderazgo Directivo

Tabla 09. Liderazgo directivo según título profesional del docente

Liderazgo Directivo	Título profesional			
	Profesor		Licenciado	
	n	%	n	%
No existe	11	52.4	22	56.4
Existe	10	47.6	17	43.6
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>39</b>	<b>100.0</b>
Chi cuadrado:	0.090			
G.L. :	1			
Valor <i>p</i> :	0.765 > 0.05			

Fuente: Escala de actitudes aplicado a los docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

En la tabla 09, se evidencia una percepción negativa hacia el liderazgo directivo de la institución educativa; pues tanto los docentes con el título de licenciado (56.4%) como profesor (52.4%) han manifestado que el director no tiene liderazgo.

Tabla 10. Liderazgo directivo según antigüedad del docente

Liderazgo Directivo	Antigüedad en la institución					
	Menos de 4		De 4 a 6		Más de 6	
	n	%	n	%	n	%
No existe	4	50.0	7	53.8	22	56.4
Existe	4	50.0	6	46.2	17	43.0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>

Chi cuadrado: 0.119

G.L. : 2

Valor  $p$ : 0.942>0.05

Fuente: Escala de actitudes aplicado a docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

Al analizar el liderazgo directivo según la antigüedad de los docentes en la institución, se observa que aquellos que vienen laborando más de 6 años en la institución en su 56.4 % opinaron que no existe liderazgo directivo dentro de la misma y el 53,8% de los docentes que tienen de 4 a 6 años en el plantel opinó lo mismo. Respecto a los docentes cuya antigüedad es menor a los 4 años en su 62.5% manifestó todo lo contrario.

En definitiva, los docentes con mayor tiempo de servicio en la institución tienen una percepción más negativa del liderazgo directivo en comparación con los docentes que tienen poco tiempo de laborar en la misma.

#### 4.3.2. Clima organizacional

Tabla 11. Clima Organizacional según el título profesional del docente

Clima Organizacional	Título profesional			
	Profesor		Licenciado	
	n	%	n	%
Desfavorable	10	47.6	27	69.2
Favorable	11	52.4	12	30.8
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>	<b>39</b>	<b>100.0</b>

Chi cuadrado: 2.697

G.L. : 1

Valor  $p$ : 0.101>0.05

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

En la tabla 11 se puede apreciar una percepción negativa al clima que se genera en la institución, dicha percepción recae en los docentes que son licenciados, pues el 69.2 % de ellos respondieron que el clima es desfavorable; en tanto, sólo el 47.6% de los docentes que tienen el título de profesor manifestó lo mismo.

Tabla 12. Clima Organizacional según antigüedad del docente

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Antigüedad en la institución</b>					
	Menos de 4		De 4 a 6		Más de 6	
	n	%	n	%	n	%
Desfavorable	7	87.5	5	38.5	25	64.1
Favorable	1	12.5	8	61.5	14	35.9
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	<b>39</b>	<b>100.0</b>

Chi cuadrado: 5.318

G.L. : 2

Valor  $p$ : 0.070 > 0.05

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

Al analizar el clima organizacional según el tiempo de servicio de los docentes en la tabla 12, se puede apreciar lo siguiente:

Los docentes que tienen menos de 4 años de antigüedad junto con aquellos que tienen más de 6 años en la institución, en su 87.5% y 64.1% opinaron que el clima en ella es desfavorable. En tanto, solo el 38.5 % de los docentes que vienen laborando de 4 a 6 años en la institución han manifestado lo mismo.

Estos resultados indican que la percepción del clima organizacional respecto a la antigüedad de los docentes en la institución educativa no son estadísticamente significativos; dicho resultado tiene una similitud con la

investigación realizada por Alcalá Uribe, Monserrat (2011), en su tesis sobre “*El clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior*”.

#### 4.4. RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 13. Relación entre las dimensiones visionario, referencial y compromiso

Compromiso	Visionario				Referencial			
	No tiene		Tiene		No es referencial		Es referencial	
	n	%	n	%	n	%	n	%
No existe	38	90.5	7	38.9	7	53.8	38	80.9
Existe	4	9.5	11	61.1	6	46.2	9	19.1
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0</b>	<b>18</b>	<b>100.0</b>	<b>13</b>	<b>100.0</b>	<b>47</b>	<b>100.0</b>
Chi cuadrado	: 17.884				Chi cuadrado : 3.961			
G.L	: 1				G.L. : 1			
Valor p	: 0.000 < 0.05				Valor p : 0.047 < 0.05			

Fuente: Instrumento aplicado a docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

Al observar la tabla 13, la relación entre las dimensiones visionario y compromiso es considerablemente más pronunciado ( $p = 0,000$ ) para los docentes que la relación referencial y compromiso ( $p = 0,047$ ). Es una relación lógica porque a medida que el líder directivo sea capaz de avizorar más allá del horizonte para imaginar las oportunidades que le esperan tanto a él como a sus colaboradores y transmita y comprometa en esa visión de futuro a cada miembro de la institución entonces hay un mayor compromiso e identificación con los objetivos y el éxito de la institución.

Tabla 14. Relación entre la dimensión motivador con estándares y reconocimiento

Dimensiones	Motivador				Valor p
	No es motivador		Es motivador		
	n	%	n	%	
<b>Estandares</b>					Chi cuadrado: 4.103
No existe	16	45.7	18	72.0	G.L. : 1
Existe	19	54.3	7	28.0	Valor p :0.043 < 0.05
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>	
<b>Reconocimiento</b>					Chi cuadrado:21.165
No existe	33	94.3	10	40.0	G.L. : 1
Existe	2	5.7	15	60.0	Valor p :0.000 < 0.05
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Instrumento aplicado a docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

En la tabla 14, la relación entre las dimensiones motivador y reconocimiento es considerablemente más pronunciado ( $p = 0.000$ ) que para la dimensión estándares ( $p = 0.043$ ).

Por ende, en la mencionada tabla se evidencia una percepción negativa hacia la motivación y reconocimiento que se da en la institución educativa; dado que el 94.3% de los docentes que opinaron que el director no es motivador manifestaron que no existe reconocimiento en la institución por el trabajo bien hecho; en tanto el 60.0% opinó todo lo contrario; es decir, que si hay motivación y se reconoce el esfuerzo que realizan los miembros de la organización educativa.

Tabla 15. Relación entre las dimensiones comunicación, solución de problemas y apoyo

Apoyo	Comunicación				Solución de problemas			
	No es comunicativo		Es comunicativo		No soluciona		Si soluciona	
	n	%	n	%	n	%	n	%
No existe	21	77.8	10	30.3	24	80.0	7	23.3
Existe	6	22.2	23	69.7	6	20.0	23	76.7
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100.0</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
Chi cuadrado	: 13.403				Chi cuadrado	: 19.288		
G.L.	: 1				G.L.	: 1		
Valor p	: 0.000 < 0.05				Valor p	: 0.000 < 0.05		

Fuente: Instrumento aplicado a docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

En la tabla 15, la relación es evidente y significativa ( $p < 0,05$ ) entre el aspecto comunicativo, solución de problemas del directivo y la percepción de apoyo que tiene los docentes de la institución educativa. Las dimensiones son percibidas como negativas, pues la mayoría de los docentes ha manifestado que en la institución educativa no existe apoyo, dado que el director no es comunicativo (80.0%) y tampoco soluciona los problemas (84.6%) que se dan en el plantel.

Según Kotter (1990) “sin comunicación no hay verdadero liderazgo ni se construye comunidad”, por ende el líder directivo necesita comunicar para convencer y escuchar a los demás porque de esa forma él puede fomentar y brindar apoyo a sus colegas y colaboradores ante situaciones difíciles; esto implica el manejo de ciertas habilidades por parte del director para así encontrar una solución y lograr el consenso en la Institución Educativa.

Tabla 16. Relación entre la dimensión trabajo en equipo con estructura y responsabilidad

	<b>Trabajo en equipo</b>				<b>Valor p</b>
	No trabaja		Si trabaja		
	n	%	n	%	
<b>Estructura</b>					Chi cuadrado: 35.529
No existe	29	85.3	2	7.7	G.L. : 1
Existe	5	14.7	24	92.3	Valor p : 0.000 < 0.05
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100.0</b>	<b>26</b>	<b>100.0</b>	
<b>Responsabilidad</b>					Chi cuadrado: 6,787
No existe	22	64.7	8	30.8	G.L. : 1
Existe	12	35.3	18	69.2	Valor p : 0,009 < 0,05
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Instrumento aplicado a docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

Como se evidencia en la tabla16, existe una relación significativa ( $p < 0,05$ ) entre la capacidad que tiene el director para trabajar en equipo sobre la percepción de estructura y responsabilidad que tienen los docentes de la Institución. A medida que el director genere los espacios para trabajar en equipo entonces se tienen una buena coordinación en los diferentes niveles jerárquicos y cada miembro de la institución puede desempeñar satisfactoriamente sus funciones.

#### 4.4. RELACIÓN DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Para verificar la relación entre las variables liderazgo directivo y clima organizacional, se aplicó la Prueba Chi – cuadrado ( $X^2$ ) con un nivel de significación 0,05.

- **Planteamiento de la Hipótesis Estadística**

##### **Hipótesis Nula ( $H_0$ )**

No existe relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa “JUAN XXIII” del nivel secundario – Cajamarca.

##### **Hipótesis Alternativa ( $H_a$ )**

Existe relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa “JUAN XXIII” del nivel secundario – Cajamarca.

Tabla 17. Relación entre Liderazgo Directivo y Clima Organizacional

Clima Organizacional	Liderazgo Directivo			
	No existe		Existe	
	n	%	n	%
Desfavorable	30	90.9	7	25.9
Favorable	3	9.1	20	74.1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>27</b>	<b>100.0</b>
Chi cuadrado	: 26.528			
G.L.	: 1			
Valor p	: 0.000 < 0.05			

Fuente: Instrumento aplicado a docentes de la IE.JUAN XXIII. Cajamarca, diciembre de 2012.

Según los resultados obtenidos, en la tabla 17 se evidencia una relación significativa ( $p < 0,05$ ) entre las variables, pues al existir liderazgo directivo en la institución educativa el clima en ella tiende a ser favorable caso contrario es desfavorable. Estos datos corroboran lo hallado en la investigación de Arteaga Chigne, Victoria (2006) quien también encontró una relación directa y significativa *entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A" del Perú*.

*Por otra parte* Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez y Bustamante Uzcategui (2006) también manifiestan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo, por la imagen gerencial: Esta influencia es directa, es decir, cuanto más se perciba la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización”

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- 1) El liderazgo que ejerce el director dentro en una Institución Educativa es vital, pues de él depende la forma como se conduce el quehacer educativo; determinado en mayor o menor grado el clima organizacional y por tanto, la eficacia y efectividad de una Institución.
- 2) La mayoría de los docentes evidencian una actitud desfavorable al liderazgo directivo de la Institución, pues ellos muestran un rechazo a los elementos como: visión, motivación, comunicación, trabajo en equipo y solución de problemas; que debe tener el director para ser considerado un líder. (Tabla 7)
- 3) El clima organizacional de la institución educativa es desfavorable, dado que existe una percepción negativa hacia las propiedades del ambiente de trabajo como: estructura, estándares, reconocimiento, apoyo y compromiso.(Tabla 8)
- 4) Según los resultados obtenidos, las dimensiones de liderazgo directivo se relacionan significativamente ( $p = 0.000 < 0.05$ ) con las dimensiones del clima organizacional en la Institución Educativa Juan XXIII. (Tabla 13 – 16)

- 5) El título profesional y la antigüedad de los docentes no son factores significativos en la percepción del liderazgo directivo y clima organizacional de la institución. (Tabla 09 – 12)
- 6) Del análisis de los resultados, se constató una relación estadísticamente significativa ( $X^2 = 26.528$ ,  $p = 0.000 < 0.05$ ) entre Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional. Ello señala que la hipótesis planteada se cumple; pues al existir liderazgo directivo dentro de una organización el clima será favorable de lo contrario será desfavorable que termina por afectar el bienestar de sus integrantes dentro de ella. (Tabla 17)

## **5.2. Sugerencias**

- 1) Se recomienda al director de la Institución Educativa Juan XXIII trabajar en el reconocimiento de sus empleados y estándares de la misma, para así elevar su desempeño y se realice un trabajo por convicción y no por obligación.
- 2) El director debe promover actividades de integración que fortalezcan el trabajo en equipo y la unidad dentro de la institución, de tal manera que contribuya al mejoramiento clima organizacional.
- 3) Se sugiere al director y docentes fomentar foros de participación interna en la institución educativa, los cuales sean lugar de reflexión y debate con el propósito de reforzar el liderazgo directivo y mejorar el clima organizacional para la entidad.
- 4) Las unidades de gestión educativa local deben establecer convenios con universidades o instituciones superiores para que los docentes y directivos reciban cursos de Liderazgo y Clima Organizacional de tal manera que se garantice un servicio educativo de calidad en cada institución educativa.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilera Vásquez, Víctor. 2011. *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando futuro*. Tes. Doct., Universidad de Alcalá. Madrid. Departamento de didáctica. Área de didáctica y Organización escolar. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v13\\_n1/pdf/a10.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a10.pdf) [consultada el 24 de mayo de 2013]
- Alcalá Uribe, Esla Monserrat. 2011. *El clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior*. Tesis de Grado para optar el título de Licenciado en Ciencias Empresariales. Universidad del Papaloapan. Oaxaca. [http://www.unpa.edu.mx/tesis\\_Tux/tesis\\_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf](http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf)[consultada el 31 de febrero de 2014]
- Arteaga Chigne, Victoria. 2006. *Grado de relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A" del Perú*. Tes. Maest., La Comunidad Latina de estudiantes de negocios Mención: Educación . Línea: Docencia y Gestión Educativa. <http://www.gestiopolis.com/> [consultada el 01 de febrero de 2012].
- Bravo G., Mariela y Daniela Cárdenas S. 2005. *Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría*. Trabajo de Grado para optar el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Escuelade Ciencias Sociales. Caracas. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>[Consultada el 03 de febrero de 2012].
- Brunet, L. 1987. *El clima de trabajo en las organizaciones; definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico: Trillas.
- Casares Arrangoiz, David. 2000. *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. 2<sup>nd</sup> ed. México: Fondo de Cultura económica.
- Chiavenato, Idalberto. 2006. *Introducción a la teoría general de la administración*. 7<sup>ma</sup> ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Dessler, G. 1979. *Organización y administración: Enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Díaz Alcaraz Francisco. S.f. *La dirección de los centros educativos: Un modelo de liderazgo*. Universidad de castilla la Mancha.
- Domínguez Fernández, Guillermo et al. 1996. *Manual de organización de instituciones educativas: El "clima". Concepto, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo*. España: Escuela Española, S.A.

- García García, Inmaculada. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Tes. Doct., Universidad de Granada. Departamento de Psicología Social y Metodologías de las Ciencias del comportamiento.
- Hernández Ravell, Gabriel. 2010. Influencia del líder de la innovación educativa en la incorporación de innovaciones educativas. Tes. Maest. Universidad autónoma de Yucatán, Unidad de Postgrado e Investigación. Mención: Educación. Línea: Innovación educativa. <http://www.rivieramaya.org.mx/capacitacion/recomendacions> [consultada el 27 de julio de 2012].
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. 2010. *Metodología de la investigación*. 5<sup>ta</sup> ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Katz, D. y Kahn, R.L. 1978. *El Liderazgo*. Ed. Psicología Social de las organizaciones. México: Trillas.
- Kerlinger Fred N. y Howard B. Lee. 2002. Investigación del comportamiento. 4<sup>ta</sup> ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Kotter, Jhon. 1990. *El factor liderazgo*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- \_\_\_\_\_. 1997. *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. 1999. *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kouzes, J. y B. Posner. 1997. El desafío de liderazgo como obtener logros extraordinarios. Barcelona, España: Ediciones Granica C.A.
- Litwing, G. y R. Stringer. 1998. *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de cultura económica.
- Manes, Juan Manuel. 2005. *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Marín Pérez, Marielvy. 2003. *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Trabajo de Grado para optar el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Ciencias Sociales. Caracas. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf> [Consultada el 03 de febrero de 2012].
- Marín, J. 2002. *Curso de teoría y técnicas de desarrollo organizacional*. Unidad IV.
- Pérez de Maldonado, Isabel, Maldonado Pérez, Marisabel y Suleima Bustamante Uzcátegui. 2006. *Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional*. Revista de investigación y postgrado 21, N° 2 (octubre). [http://redalcy.vaemex.mx/sr/inicio/Art\\_Pdf\\_Red.jsp?](http://redalcy.vaemex.mx/sr/inicio/Art_Pdf_Red.jsp?) [consultada el 25 de noviembre de 2014]

- Peris Pichastor, Rosana. 1998. El liderazgo organizacional: *Un acercamiento desde las teorías implícitas*. Tes. Doct., <http://www.biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/29989/capitulo%201.pdf> [consultada el 27 de julio de 2012].
- Phegan, B. 1998. Desarrollo de la cultura de su empresa. México: Panorama, S.A.
- Reales Chacón, Lisbeth Josefina, Jacinto Antonio Arce Aguirre, Frank Adolfo Heredia Gómez. 2008. *La organización educativa y su cultura: Un visión desde la Postmodernidad*. Revista Laurus 14, N° 28 (Enero- abril).
- Romero Tucto, Irene Salomé. 2012. Gestion directiva y clima institucional en la I.E.P. "Dos de mayo" de Cajamarca, 2010. Tes. Maest., Universidad Nacional de Cajamarca, Escuela de Postgrado. Mención : Educación. Línea: Planificación y administración de la Educación.
- Rosales Mariela .2005. Calidad sin liderazgo. [http:// contexto educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm](http://contextoeducativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm)(consultada el 27 de agosto de 2012).
- Stringer, R. 2001. *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- Thomas, A. R. 1976. The Organizational climate of schools, en Int. Review of education, 22.
- Vargas Melgarejo, Luz María. 1994. Sobre concepto de percepción. <http://www.uam-antropologia.info/alteridades/alt8-4-vargas.pdf> (consultada el 21 de marzo de 2012).
- Yulk, Gary A.1990.Liderazgo Gerencial: *Una investigación de la teoría y la investigación*. Ciencia y sociedad 15, N°. 4 (Octubre-Diciembre): 441-507.
- Congreso de la República. 2003. Ley General de Educación - Ley N° 28044
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.2000. Módulo 3. *Liderazgo: ¿Qué prácticas de liderazgo fortalecen la gestión educativa?*. Buenos Aires: UNESCO.

# APÉNDICES

## APÉNDICE A

### MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA SECUENCIA BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Formulación del problema	¿Qué relación hay entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario - Cajamarca?
Objetivos	<p><b>General:</b> Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario – Cajamarca.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar el Liderazgo Directivo de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario según el título profesional y el tiempo de servicio de los docentes.</li> <li>➤ Determinar el Clima Organizacional de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario según el título profesional y el tiempo de servicio de los docentes.</li> <li>➤ Establecer la relación entre las dimensiones de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional de los docentes de la Institución Educativa.</li> </ul>
Hipótesis	Existe relación significativa entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario - Cajamarca
Variables	Variable 1: Liderazgo directivo. Variable 2: Clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

## APÉNDICE B

### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN CIENCIAS

GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



### CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

#### Formulario Para Docentes

Estimado Docente, el presente instrumento forma parte de un proyecto de investigación sobre “La relación entre Liderazgo Directivo y Clima Organizacional de los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario - Cajamarca”.

Por lo que solicito responder con la sinceridad que lo caracteriza; por favor responda completamente el instrumento, no deje ningún planteamiento sin contestar.

Por lo general, es mejor responder a partir de su primera impresión, sin detenerse mucho en una pregunta. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Recuerde que su participación es de suma importancia.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### DATOS GENERALES

Marque con un aspa (X) la opción que mejor le represente o escriba si el caso lo amerita.

Título profesional: Profesor ( ) Licenciado ( )

Condición Laboral: Nombrado ( ) Contratado ( )

Antigüedad en la Institución: \_\_\_\_\_

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

## ESCALA DE ACTITUDES SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

### Formulario Para Docentes

Esta sección del instrumento ha sido diseñada para recabar información sobre el Liderazgo que ejerce el Director de su Institución Educativa.

Por favor marque con una cruz (x) solo una de las alternativas propuestas que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

<b>Siempre</b>	<b>La mayoría de las veces sí</b>	<b>Algunas veces sí, algunas veces no</b>	<b>La mayoría de las veces no</b>	<b>Nunca</b>
5	4	3	2	1

Dimensión	ITEMS DE LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA I.E. JUAN XXIII- CAJAMARCA	5	4	3	2	1
<b>Visionario</b>	<b>Planificación de futuro</b>					
	1	El director describe una imagen sobre cómo podría ser nuestro futuro (habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en que se hace nuestro trabajo)				
	2	Es contagiosamente entusiasta y positivo sobre las posibilidades del futuro.				
	3	Transmitir y compromete a la comunidad educativa en esa visión de futuro.				
4	Cuenta con una planeación estratégica para alcanzar esa visión.					
<b>Referencial</b>	<b>Predica con el ejemplo</b>					
	5	Inspira respeto, cuida su imagen, tiene buenos hábitos.				
	6	Es razonable y antepone sus valores ante cualquier circunstancia				
	7	Personalmente, da ejemplo sobre las conductas que espera de los demás.				
8	Se identifica con la institución/ sus palabras y acciones son coherentes.					
<b>Motivador</b>	<b>Induce expectativas de realización</b>					
	9	Contagia su visión, entusiasmo, compromiso y aspiraciones (metas, objetivos, etc.) relacionados con la organización educativa.				
	10	Motiva al personal y acrecienta la moral y el espíritu.				
	11	Ofrece oportunidades a sus maestros para progresar.				
12	Apoya y estimula el crecimiento profesional					
<b>Comunicativo</b>	<b>Entabla comunicación directa y frecuente</b>					
	13	Utiliza la comunicación para propiciar fluidez en las actividades y armonía laboral				
	14	Sabe hablar pero sobre todo sabe escuchar, asumiendo una posición empática.				
	15	Informa oportunamente lo que sucede en la institución.				
16	Es coherente lo que dice con lo que hace					
<b>Solución de problemas</b>	<b>Alternativas de solución a los problemas</b>					
	17	Identifica con claridad los puntos clave de las situaciones /problemas complejos.				
	18	Sabe analizar, priorizar, sintetizar y determinar las alternativas de solución a los problemas, compartiendo sus propuestas y logrando el consenso.				
	19	Discute abiertamente con los profesores los temas controvertidos o los que originan fuertes discrepancias.				
20	Implica al profesorado de forma adecuada cuando hay que resolver problemas que les atañen.					
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Interacción en forma directa</b>					
	21	Colabora permanentemente con la organización fomentando el trabajo en equipo entre docentes o administrativos.				
	22	Suele ser hábil en la creación y desarrollo de equipos de trabajo.				
	23	Fomenta espacios de diálogo y discusión de manera constructiva para el aprendizaje en equipo.				
24	Fomenta la integración total.					

## CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene por finalidad obtener información sobre el clima organizacional que se da en su Institución Educativa; es importante que usted entregue una imagen sincera de cómo ve las cosas en su ambiente de trabajo. Por favor indique cuán de acuerdo o desacuerdo está usted con cada reactivo presentado.

Marque con una cruz (x) solo una de las alternativas propuestas, de acuerdo a la siguiente escala:

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
5	4	3	2	1

Dimensión	ÍTEMS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN XXIII	5	4	3	2	1
<b>Estructura –</b>	<b>Percepción de estar bien organizados.</b>					
	1	¿Las normas y lineamientos en esta institución están claramente definidos y estructurados?				
	2	¿En esta organización se tiene una planificación institucional que guía nuestras actividades?				
	3	¿Se observa que en los diferentes niveles jerárquicos de este plantel, no coordinan entre ellos?				
	4	¿Generalmente tenemos reuniones, donde todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo y alcanzar los objetivos trazados?				
<b>estándares</b>	<b>Énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento</b>					
	5	¿Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?				
	6	¿En esta organización se exige un rendimiento alto?				
	7	¿Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente?				
	8	¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?				
<b>Responsabilidad</b>	<b>Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.</b>					
	09	¿Cada miembro de la institución tiene claridad de sus funciones o responsabilidades?				
	10	¿Los docentes tienen autonomía de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?				
	11	¿En este plantel no confiamos en los juicios individuales, casi todo es consultado?				
	12	¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por si solos?				
<b>Reconocimiento</b>	<b>Recompensa por el trabajo bien hecho.</b>					
	13	¿Los directivos suelen felicitar a la persona que trabaja bien?				
	14	¿Se nos reconoce por nuestra contribución individual?				
	15	¿En la institución se recibe más premios que castigos?				
	16	¿En esta escuela, a los directivos les da lo mismo que tengamos un buen o un mal desempeño?				
<b>Apoyo</b>	<b>Percepción colectiva de unidad</b>					
	17	¿El director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?				
	18	¿Mis colegas me ayudan cuando tengo una labor difícil?				
	19	¿Existe compañerismo entre los docentes de esta institución?				
	20	¿Se evidencia en la organización educativa un sentimiento de familia o de equipo?				
<b>Compromiso</b>	<b>Sentimiento de pertenencia a la organización</b>					
	21	¿Me siento orgullosa/o al decir que trabajo para esta institución?				
	22	¿Generalmente, yo estoy altamente comprometido con los objetivos de mi institución?				
	23	¿En esta institución educativa se trabaja con entusiasmo?				
	24	¿En general, se siente compromiso con el éxito de la institución?				

## APÉNDICE C

### ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

**Escala: Todas las variables**

#### LIDERAZGO DIRECTIVO

##### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.985	24

Para obtener el coeficiente de cada test se aplicó la fórmula de kuder Richardson (r20):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] = 0,985$$

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Modearada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Por lo general, un coeficiente de confiabilidad se considera aceptable cuando está por lo menos superior (0.75)

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Fut_1	63.2000	670.905	.772	.985
fut_2	63.2500	660.303	.865	.985
Fut_3	63.2000	668.274	.543	.986
Fut_4	63.4000	666.358	.681	.985
EJ_5	62.5000	641.526	.877	.985
EJ_6	62.6000	644.674	.860	.985
EJ_7	62.8500	653.818	.813	.985
EJ_8	62.5000	653.211	.737	.985
EJ_9	63.0000	643.895	.890	.985
R10	63.1000	645.253	.832	.985
R11	62.9000	641.253	.942	.984
R12	62.8500	646.871	.863	.985
R13	62.9000	647.147	.918	.984
CO14	62.4500	643.208	.884	.985
CO15	62.5000	655.211	.877	.985
CO16	62.6500	650.766	.791	.985
CO19	62.5500	661.629	.791	.985
PRO17	62.7000	655.589	.707	.985
PRO18	62.7500	647.355	.831	.985
PRO19	62.4000	658.147	.764	.985
PRO20	62.7500	641.039	.873	.985
IN21	62.9000	639.884	.891	.985
IN22	63.1000	640.832	.910	.984
IN23	63.0500	643.629	.916	.984
IN24	62.4500	648.892	.818	.985

## Análisis de fiabilidad

Escala: Todas las variables

### CLIMA ORGANIZACIONAL

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.934	24

Para obtener el coeficiente de cada test se aplicó la fórmula de kuder Richardson (r20):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] = 0,934$$

#### Rangos Magnitud

0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Modorada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Por lo general, un coeficiente de confiabilidad se considera aceptable cuando está por lo menos superior (0,75)

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
OR1	79.8000	379.642	.780	.929
OR2	80.0000	381.474	.764	.929
OR3	79.0500	421.839	-.135	.940
OR4	79.0500	393.629	.635	.931
ENR5	80.0500	380.261	.699	.930
ENR6	79.9500	378.471	.748	.929
ENR7	80.2500	397.987	.438	.933
ENR8	80.4000	381.200	.807	.929
JA9	80.1500	370.766	.839	.928
JA10	79.9000	377.463	.807	.929
JA11	79.7000	403.168	.315	.934
JA12	79.8000	409.642	.161	.936
RE13	79.4000	423.095	-.145	.942
RE14	80.7000	401.274	.325	.934
RE15	81.1000	395.884	.494	.933
RE16	79.9000	371.042	.830	.928
UN17	80.0500	378.576	.793	.929
UN18	80.4500	379.418	.755	.929
UN19	80.3500	383.503	.782	.929
UN20	80.1500	396.239	.549	.932
PER21	79.6000	384.147	.742	.930
PER22	79.5000	388.158	.730	.930
PER23	79.3500	388.555	.691	.931
PER24	80.1500	372.029	.840	.928