

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL  
DISTRITO DE COATA - PUNO**

**PRESENTADA POR:**

**ROGELIO CHATA JILAJA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE  
COATA, 2017**

**PRESENTADA POR:  
ROGELIO CHATA JILAJA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

  
.....  
DR. EFRAIN HUMBERTO YUPANQUI PINO

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
DR. FELIPE GUTIERREZ OSCO

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
Mg. GODOFREDO HUAMAN MONROY

ASESOR DE TESIS

  
.....  
DR. SALVADOR HANCCO AGUILAR

PUNO, 04 DE MAYO DE 2018

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.

**TEMA:** Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata, 2017.

**LÍNEA:** Liderazgo, coordinación y toma de decisiones.

## DEDICATORIA

A mí querido padre Dionisio, abuelo Feliciano y hermano Edwin con inmenso cariño y satisfacción por haber contribuido incondicionalmente a mi formación a nivel de posgrado.

A mi esposa de modo muy especial y perseverancia por ser parte de mi aspiración profesional.

A mis hijas Yessenia y Luz delia con sus diferentes peculiaridades y su persistencia para ser un profesional.

## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, alma máter de la cultura puneña, por su contribución a mi formación académica profesional en posgrado.
- A la Escuela de Posgrado y en especial al Programa de Maestría en Educación de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno por ser parte de mi vida académica.
- A las autoridades universitarias, docentes, compañeros de estudio y personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, por su cooperación en mi labor académica.
- A los señores jurados de esta tesis, que con sus acertados consejos permitieron su edición final.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1

**CAPÍTULO I****PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN**

1.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
1.2.1	Problema general	6
1.2.2	Problemas específicos	6
1.3	JUSTIFICACIÓN	6
1.4	OBJETIVOS	8
1.4.1	Objetivo general	8
1.4.2	Objetivos específicos	8

**CAPÍTULO II****MARCO TEÓRICO**

2.1	ANTECEDENTES	10
2.1.1	De carácter internacional	10
2.1.2	De carácter nacional	12

2.2	BASE TEÓRICA	19
2.2.1	Liderazgo	19
2.2.2	Teorías del liderazgo	23
2.2.3	Funciones del liderazgo	24
2.2.4	Estilo de liderazgo	26
2.2.5	Clima organizacional	29
2.2.6	2.2.6 Dimensiones del Clima organizacional	32
2.3	GLOSARIO DE TÉRMINOS	38
2.3.1	Líder	38
2.3.2	Liderazgo	38
2.3.3	Estilo de liderazgo	39
2.3.4	Liderazgo autoritario	39
2.3.5	Liderazgo democrático	39
2.3.6	Liderazgo liberal	39
2.3.7	Clima organizacional	40
2.3.8	Institución educativa	40
2.3.9	Gestión	40
2.3.10	Gestión institucional	40
2.3.11	Gestión pública	41
2.3.12	Director	41
2.3.13	Docente	41
2.4	SISTEMA DE VARIABLES	41
2.5	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	42

**CAPÍTULO III****METODOLOGÍA**

3.1	TIPO Y DISEÑO	43
3.2	POBLACIÓN	44
3.3	ÁMBITO DE ESTUDIO	45
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS	45
3.5	DISEÑO ESTADÍSTICO	46

**CAPÍTULO IV****RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE COATA – PUNO	47
4.1.1	Discusión 1	51
4.2	CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE COATA - PUNO	53
4.2.1	Discusión 2	57
4.3	TIPO DE RELACIÓN ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE COATA - PUNO	58
4.3.1	Prueba de correlación entre los resultados de las variables: (x) estilo de liderazgo y (y) clima organizacional	59
4.3.2	Discusión 3	61
	CONCLUSIONES	64
	RECOMENDACIONES	66
	BIBLIOGRAFÍA	67





**ÍNDICE DE CUADROS**

	<b>Pág.</b>
1. Población de estudio por niveles educativos	44
2. Estilo de liderazgo predominante en las IEs: Nivel inicial	47
3. Estilo de liderazgo predominante en las IEs: Nivel primario	48
4. Estilo de liderazgo predominante en las IEs: Nivel secundario	49
5. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Coata, 2017	50
6. Clima organizacional en las IEs: Nivel inicial	53
7. Clima organizacional en las IEs: Nivel primaria	54
8. Clima organizacional en las IEs: Nivel secundario	55
9. Clima organizacional en las IEs de Coata, 2017	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Estilo de liderazgo predominante en las IEs: Nivel inicial	48
2. Estilo de liderazgo predominante en las IEs: Nivel primario	48
3. Estilo de liderazgo predominante en las IEs: Nivel secundaria	49
4. Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Coata, 2017	50
5. Clima organizacional en las IEs: Nivel inicial	54
6. Clima organizacional en las IEs: Nivel primaria	54
7. Clima organizacional en las IEs: Nivel secundario	55
8. Clima organizacional en las IEs de Coata, 2017	56

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario de estilos de liderazgo (Kurt Lewin)	75
2. Cuestionario de clima organizacional	78

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar el tipo de relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno (Perú), durante el segundo semestre del año académico 2017. La investigación corresponde al enfoque de investigación cuantitativo, según su finalidad es de tipo básico, de nivel descriptivo y el diseño de estudio fue correlacional. La información se recogió en función a la técnica de encuesta y a través de los instrumentos: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Kurt Lewin) para la variable 1, Estilos de liderazgo, y el Cuestionario de Clima organizacional para la variable 2, cuyos ítems de ambos instrumentos se calificaron en base a las Escalas de Likert. La población conformó 122 docentes de las instituciones educativas del nivel inicial, primaria y secundaria del distrito de Coata. Se concluye que, existe relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno, porque en la prueba de hipótesis, considerando el valor de la prueba de  $Z_t$  de 1.96; la  $Z_c$  resultó con valor de 5.2090985, rechazándose la hipótesis nula y aceptándose la alterna; además, el estilo de liderazgo predominante es el democrático; y el modo de clima organizacional es favorable en las instituciones educativas en referencia.

**Palabras Clave:** Clima organizacional, gestión, gestión escolar, institución educativa y liderazgo.

## ABSTRACT

The general objective of the research was to determine the type of relationship that exists between the styles of leadership and the organizational climate in educational institutions of public management in the district of Coata - Puno (Peru), during the second semester of the 2017 academic year. The research is part of the quantitative research approach, according to its purpose is of a basic type and the design of the study was correlational. The information was collected according to the survey technique and through the instruments: Leadership Styles Questionnaire (Kurt Lewin) for variable 1, Leadership styles, and Organizational Climate Questionnaire for variable 2, whose items of both instruments were rated based on the Likert Scales. The population was 122 teachers from the educational institutions of the initial, primary and secondary levels of the area in reference. It is concluded that there is a direct and positive relationship between leadership styles and the organizational climate in the public management educational institutions of the Coata - Puno district, because in the hypothesis test, considering the value of the  $Z_t$  test of 1.96; the  $Z_c$  resulted with a value of 5.2090985; in addition, the predominant leadership style is democratic; and the organizational climate mode is favorable in the educational institutions in reference.

**Keywords:** educational institution, leadership, management, organizational climate and school management.

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la gestión escolar, el uso del estilo de liderazgo del director, personal docente y administrativo de la institución educativa es de suma importancia, puesto que de ellos depende el éxito de la gestión institucional. De acuerdo a la literatura especializada se entiende por liderazgo como el arte de influir en la conducción de seres humanos hacia una meta colectiva u organizacional, motivo por el cual, en la actualidad, el tema de liderazgo cobra sentido e importancia para el ejercicio de la gestión institucional pública.

García (2011) refiere que, el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores.

Es importante destacar que, en la actualidad, las instituciones educativas del nivel básico del país viven una situación crítica. Los índices de aprendizaje son mínimos, los locales escolares carecen de condiciones técnica pedagógicas, los estudiantes en su mayoría viven en condiciones precarias, entre otros aspectos que denigran la gestión escolar. Sin embargo, en estas condiciones tanto directivos como docentes de la institución educativa están obligados a ejercer su función y así lograr las metas institucionales, actuando con liderazgo.

El liderazgo ayuda a los directivos y miembros de una comunidad educativa a crear una mirada propia sobre el aprendizaje en la escuela a partir de una gestión impecable y fundada en alianzas significativas. Eso constituye una escuela de calidad en la cual los factores son elementos importantes a considerar, pero no

son determinantes ni obstáculos ineludibles para los alumnos en su proceso de adquisición de los aprendizajes (UNESCO, 2006).

La investigación está organizada de manera formal en cuatro capítulos:

El Capítulo I, contiene información respecto a: Problema de investigación, donde se consideran la descripción y la definición del problema, la justificación y los objetivos del estudio.

El Capítulo II, se refiere a: Marco Teórico, en el que se mencionan los antecedentes de la investigación, el sustento teórico, glosario de términos, el sistema de variables y la hipótesis de investigación.

El Capítulo III, consta de: Metodología de la Investigación, comprendiendo los aspectos como: el tipo, nivel y diseño de investigación, la población de estudio, ámbito de estudio, las técnicas e instrumentos de recojo de datos y el diseño estadístico, respectivamente.

El Capítulo IV trata de: Resultados y Discusión en el que se desarrolla la presentación, análisis y discusión de los resultados en función a los objetivos de la investigación; luego están las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y, los anexos (instrumentos de recojo de datos), respectivamente.

La calidad de la gestión de una institución educativa es el resultado de factores extrínsecos e intrínsecos respecto de ella, evidenciadas a través de aspectos como: gestión escolar en base al liderazgo del director, clima organizacional favorable, y la participación activa de los agentes educativos en pro del desarrollo de la institución educativa; motivo por el cual, en la gestión de la institución educativa se debe de considerar de importancia estos aspectos.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el marco de la globalización, la era del conocimiento, la postmodernidad; y de conformidad a los retos y exigencias que demanda la sociedad actual, la gestión escolar en el Perú viene enfrentando una infinidad de problemas; por ejemplo, la gestión escolar en las instituciones educativas de educación básica a cargo de los directores y subdirectores en la actualidad se encuentra en un proceso incipiente, respecto a calidad y eficacia; por citar casos: el liderazgo directivo poco o nada se practica, el clima organizacional es poco favorable, relativamente; y entre otros casos, los que se evidencian en las instituciones educativas de educación básica.

El caso descrito líneas arriba, también se evidencia en la gestión escolar de las instituciones educativas del ámbito distrital de Coata, provincia de Puno y región del mismo nombre; debido a que los directores de las instituciones educativas de esta zona geográfica en el proceso de gestión escolar poseen dificultades en materia de gestión escolar, lo que implica que su desempeño directivo es de nivel



regular. En un sondeo de opinión efectuada en el año 2016 se advirtió que en estas instituciones educativas el estilo de liderazgo del director que por lo general predomina es el democrático, hecho que trae consigo un tipo de administración en el marco de la flexibilidad; por otro lado, el clima organizacional es poco favorable, en el sentido que la participación de los actores educativos en la gestión escolar es escasamente activa; además, la comunicación entre sus integrantes es poco positivo, las relaciones interpersonales en algunos casos son complicadas; y entre otros factores que son nada favorables.

El estudio considera dos aspectos que constituyen el problema de investigación: el liderazgo del director y el clima organizacional en la institución educativa; los mismos que constituyen las variables de estudio.

De las teorías de Robbins, Koontz y Wehrich se sintetiza la definición de liderazgo como: “la capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que éstos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta”; por su parte *Brown* en: Sánchez (2010) lo define como: “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno”. De acuerdo a los autores precitados, el tema de Liderazgo es importante para su aplicación en las organizaciones sociales, caso del estudio: instituciones educativas de nivel básico de la región Puno.

Por otro lado, el vocablo clima organizacional no es un concepto reciente, sino que ha sido motivo de múltiples investigaciones; sin embargo, sigue teniendo un lugar para la discusión y la investigación. Se sabe que, los estudios del clima

organizacional nacieron en el contexto de las organizaciones empresariales distintas a la institución educativa. Al respecto, Brunet (2004) manifiesta que, “clima organizacional es un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica); son relativamente estables en el tiempo; e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”; asimismo, Marchant (2005) manifiesta que, el clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización.

Para la investigación, entre los factores más significativos que inciden en la gestión escolar y especialmente para el desempeño del director de la institución educativa, constituyen, el ejercicio del estilo de liderazgo del director, por un lado; y por otro lado, el clima organizacional existente en la institución educativa; dos aspectos que influyen de modo significativo en la gestión escolar y en el ejercicio de funciones de los agentes educativos: docentes y estudiantes, quienes constituyen los elementos fundamentales que dinamizan el proceso de enseñanza y de aprendizaje en el aula.

El estudio tuvo el propósito de describir la variable: Estilo de liderazgo, por un lado; y, por otro lado, el clima organizacional para luego establecer la correlación entre ambas variables; y en base a los resultados obtenidos se plantean alternativas de solución a mediano y largo plazo a fin de resolver el problema planteado. De persistir el incidente, la gestión escolar ejercida por el director de la institución educativa del nivel de educación básica de la región de Puno poco o nada habrá contribuido al desarrollo de la educación puneña y peruana; y en todo caso, el estudio no lograría su cometido.

## 1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1 Problema general

¿Cuál es el tipo de relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata - Puno?

### 1.2.2 Problemas específicos

- A. ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata?
- B. ¿Cuál es el modo de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata?

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

El liderazgo directivo y el clima organizacional en la actualidad son temas importantes para una gestión de calidad de las organizaciones sociales, en el caso particular de las instituciones educativas de educación básica. Importantes en el sentido que, las instituciones educativas buscan ofertar un servicio educativo de calidad con la aplicación de un plan estratégico de gestión institucional y con la concurrencia efectiva del talento humano.

En el marco de la globalización y el neoliberalismo, corrientes económicas y culturales vigentes en la actualidad, la mayoría de las organizaciones sociales buscan cada día ser más competitivas; en ese sentido, desarrollan estrategias metodológicas de gestión institucional que les permitan obtener algunas ventajas sobre sus competidores tanto en el producto como en los servicios que prestan,

motivo por el que al talento humano consideran como el factor clave para su desarrollo. Los temas de liderazgo como clima organizacional en el contexto de las organizaciones educativas han tomado gran relevancia en la actualidad, motivo por el cual, los directivos de estas consideran a los miembros de la comunidad educativa, como los aliados estratégicos para el desarrollo organizacional de la institución educativa.

La participación del talento humano es determinante en las organizaciones sociales, puesto que es quién agrega valor agregado en los productos y servicios que ofrecen estas instituciones. Debido a la alta competitividad a nivel institucional, la mayoría de organizaciones sociales han descubierto la importancia de tener un liderazgo directivo y un buen clima organizacional, puesto que en función de estos dos factores se tiene a un personal altamente motivado, comprometido y productivo, los cuales conlleva a un mejor desempeño de los mismos, aportando así al cumplimiento los objetivos estratégicos y metas de la organización hacia su desarrollo.

En la actualidad, uno de los temas de controversia en las organizaciones sociales viene a ser la relación que existe entre el cuerpo de trabajadores y el directivo o gerente; en otras palabras, la relación entre el directivo y el subordinado. Hay que recordar que en una empresa existen variedad de caracteres, culturas y valores, por lo que cambia entre una u otra persona repercutiendo directa e indirectamente en el desempeño de sus labores; en ese sentido, considerando estos aspectos culturales es importante unificar los pensamientos, la cultura y los valores, bajo el liderazgo directivo a fin de que todos los empleados, jefes y subordinados dirijan sus actividades a alcanzar el mejor desempeño; y así

contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa o la institución social, en el marco de la calidad.

El estudio es de importancia porque en primera instancia pretende indagar dos aspectos: el estilo de liderazgo que predomina en el personal directivo y el clima organizacional imperante de la institución educativa del nivel básico; luego en base a esta información establecer la relación de ambas variables de estudio. Es importante destacar que, por clima organizacional en la institución educativa se entiende como la descripción del ambiente donde el docente desempeña su trabajo diariamente, el trato que el director posee con sus subordinados, la relación entre el personal docente e incluso la relación con estudiantes y padres de familia de la institución educativa.

Los resultados de la investigación permiten sugerir alternativas de solución frente al problema descrito, de modo que el tipo de liderazgo y clima organizacional practicado en las instituciones educativas del ámbito del distrito de Coata, región de Puno (Perú) deben ser favorables a la gestión.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar el tipo de relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- A. Identificar el estilo de liderazgo que predomina en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata.

- B. Determinar el modo de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

##### 2.1.1 De carácter internacional

Contreras (2016) en un estudio de carácter descriptivo arribó a las conclusiones siguientes: hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente; se puede establecer que los datos entregados por el personal del colegio ameritan una intervención pronta para implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional; los factores positivos que pueden evidenciarse en varios de sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se puede potenciar el cambio y la transformación frente a esos factores negativos que se deben erradicar; la percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del colegio reflejó poca cohesión en las políticas de

trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico; y el clima organizacional arrojó que el Control es superior a lo que debería tener el colegio.

Luengo (2013) en una investigación de tipo descriptivo con diseño correlacional concluye que, existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, puesto que a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional aumentará de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral. Es decir, en la medida que se fomente un clima organizacional armonioso y consonante con las necesidades del personal, el desempeño laboral por parte de los docentes es apropiado y mejorara significativa y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas, así como, las estrategias de actualización, participación en equipos de trabajo y socialización de valores en el contexto de la organización.

Ayoub (2010) en un estudio de corte correlacional concluyó que, se identificaron los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal de México, siendo el estilo transformacional como el más recurrente. Se amplió el alcance del modelo de liderazgo de alcance pleno y de la teoría atribucional del liderazgo carismático al contexto de la administración pública federal mexicana, ofreciendo evidencia empírica en un campo de interés que se encontraba rezagado. El estilo transformacional es el que mejor resultados generan en la



administración pública federal centralizada de México, por lo que el reforzamiento de sus comportamientos es sugerido. Además, existe relación negativa entre la percepción de crisis y la atribución de carisma en el líder.

Rivera (2002) en un trabajo de tesis de diseño correlacional concluye que, el estilo de liderazgo que la enfermera considera preponderantemente en el nivel operativo es el democrático en 68% y el laissez faire se presenta en una menor proporción, con ausencia del estilo autocrático. Al analizar en las cinco categorías de satisfacción del personal de enfermería, la mayor proporción (67.3%) está satisfecha y muy satisfecho con 17.1 %; le sigue el 23.5% de las que son indiferentes, y solo una mínima proporción presenta insatisfacción en el grado extremo. Además del nivel medio de satisfacción en estilo laissez faire, los resultados de la asociación entre los estilos y los diversos grados de satisfacción, no tuvieron significancia estadística, por lo que se acepta la hipótesis de nulidad, donde no existe relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción de las enfermeras del nivel operativo.

### **2.1.2 De carácter nacional**

Chávez, Cigüeñas & Martensen (2016) en un estudio de tipo descriptivo, transeccional y correlacional concluyen que, el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el transformacional y la actitud predominante es la aceptación. Asimismo, los resultados muestran que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de

aceptación ante el cambio organizacional; también señalan que el estilo de liderazgo pasivo - evitador se relaciona de manera significativa, moderada e inversa con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Gonzaga (2015) en el trabajo de investigación de tipo descriptivo concluye que, no existe una predominancia muy marcada en relación a las diferentes dimensiones que se proponen en el instrumento aplicado. Pero, los directivos poseen conductas propias de los diversos estilos estudiados que no las desarrollan en toda su dimensión y por lo tanto no alcanzan sus metas propuestas en la visión. Asimismo, refiere que, la educación requiere de directivos docentes líderes que impulsen la innovación y el cambio permanente, que aprovechen el recurso humano del colegio influyendo en ellos para dirigirlos a lograr metas comunes, pues dependerá del estilo personal y las exigencias de la situación.

Llulluy, Jaime y Vilcapoma (2013) en una investigación de carácter descriptivo y correlacional se propuso conocer la cultura organizacional de los integrantes de la facultad e identificar el tipo de liderazgo que se practica y posteriormente buscar si existe o no correlación entre ambas variables en los docentes y personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. En ella concluyen que, el personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, posee una cultura organizacional fuerte, también el personal docente y administrativo percibe un estilo de liderazgo democrático y existe relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y

administrativo de la facultad es positiva, alta y altamente significativa, lo que revela que a mayor cultura organizacional existe un mayor estilo de liderazgo democrático y, a menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático.

Idone (2012) en un estudio de nivel básico concluye que, en el estilo de liderazgo democrático del director el 17.1% está en desacuerdo, el 51.2% está medianamente de acuerdo y el 31.7% está de acuerdo que el director ejerce el estilo de liderazgo democrático desde la percepción docente. En el estilo autoritario del director el 17.07% está en el nivel de acuerdo, 73.17% se ubica en el nivel medianamente de acuerdo y un 9.76% se encuentran en el nivel de desacuerdo desde la percepción docente. En el estilo de liderazgo laissez faire del director el 21.95% está en el nivel de acuerdo, 68.29% se ubica en el nivel medianamente de acuerdo y un 9.76% se encuentran en el nivel de desacuerdo desde la percepción docente. En las capacidades pedagógicas del docente el 29.3%, está en un nivel alto, el 26.8% está en nivel medio y un 43.9% está en el nivel bajo desde la autoevaluación del docente. En la emocionalidad de los docentes el 46.4%, está en un nivel alto, el 22% está en nivel medio y un 31.7% está en el nivel bajo desde la autoevaluación del docente. En las responsabilidades en el desempeño de sus funciones laborales el 29,27%, está en el nivel alto, el 41.46% está en el nivel medio y un 29,27% está en el nivel alto desde la autoevaluación del docente. En las relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar el 24.4% en el nivel alto, el 43.9% está en el nivel medio y 31,7% está en el nivel bajo desde la autoevaluación del docente. En el resultado

de su labor educativa el 31.7% está en el nivel alto 34.15% se ubica en el nivel medio y un 34.15% se encuentra en el nivel bajo desde la autoevaluación docente. Además, concluye que, el estilo de liderazgo democrático del director incrementa la participación de los docentes en las actividades de la institución educativa.

Ruiz (2011) en un estudio de tipo básico, de nivel correlacional-causal, y en una muestra de 175 docentes de tres instituciones educativas, se propuso determinar la influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. En la investigación concluyó que existe correlación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte con una correlación de 0,57 y 0,56 respectivamente. En síntesis, concluye que los estilos de liderazgo de los directores influyen en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, es verdadera ( $P = 0,00$ ).

Flores (2010) en un estudio de ámbito nacional y de tipo correlacional arribó a las conclusiones siguientes: que el tipo de liderazgo del director se relaciona con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y el personal administrativo, puesto que existe una asociación significativa, el estadístico chi-cuadrado (48.086) con valor de significancia menor al 0.05. Existe una relación significativa, con un grado de correlación de 0,524 y un nivel de significancia menor a 0.05 entre el tipo de liderazgo liberal del director y el estilo de comunicación pasiva.

Existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva en un grado de correlación de 0,671 y un nivel de significancia menor a 0.05. Además, existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo democrático del director y el estilo de comunicación asertivo en un grado de correlación de 0,558 y un nivel de significancia menor a 0.05.

Elera (2010) en la investigación de diseño correlacional concluye que, entre la gestión institucional existe relación significativa con la calidad del servicio educativo, con una correlación positiva, pero en un nivel medio, expresando que los usuarios internos y externos evidencian satisfacción en un nivel medio por el servicio que está brindando la institución. La relación entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo es significativa, pero la correlación se da en un nivel positivo débil, según los docentes. La planificación estratégica y la calidad del servicio educativo tiene una relación significativa, pero su coeficiente de correlación es positivo, pero en un nivel débil, según los docentes. Entre la evaluación de la gestión educativa y la calidad del servicio educativo no existe una relación significativa, según los docentes, pero según los padres de familia dicha relación si es significativa. Existe relación significativa entre el clima institucional y la calidad del servicio educativo con un coeficiente de correlación positiva débil, según la percepción de los docentes, alumnos y padres de familia. La relación es significativa entre la capacitación del personal y la calidad del servicio educativo, según los docentes, alumnos y padres de familia. Y la correlación no es significativa entre el desempeño docente y la calidad del servicio educativo, según la percepción de los

docentes, con un coeficiente de correlación positiva débil, y es significativa según la percepción de los alumnos y padres de familia, con un coeficiente de correlación positiva.

Sorados (2010) en un estudio de tipo básico y de diseño correlacional concluye que, que existe una correlación parcial, directa y significativa de 0.942 entre el liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo marzo - mayo del 2009, cuyo valor es  $p = 0.000 < 0.05$ . La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógicoñ2 (0.619). Que existe una correlación parcial, directa y significativa de 0.937 entre lo pedagógico y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo marzo - mayo del 2009 con un valor de  $p = 0.000 < 0.05$ . Y existe relación parcial, directa y significativa de 0.919 entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- -Lima, en el periodo marzo - mayo del 2009 con un valor de  $p = 0.000 < 0.05$ .

Morales (2008) realizó un estudio con el propósito de establecer la relación existente entre el liderazgo de los directores con el desempeño docente de las instituciones educativas de Ventanilla. El tipo de investigación es descriptivo correlacional. La muestra estuvo compuesta por 36 docentes y 130 alumnos. El principal resultado obtuvo una correlación positiva estadísticamente significativa ( $r=0.402$ ) entre el liderazgo de los directores y el desempeño docente. ( $p$ - Valor=  $0.015 <$

0.05) al 5% de significancia; entonces, existe una relación moderada y significativa entre liderazgo de los directores y el desempeño docente.

Cuevas *et al.* (2008) concluyen en dos grandes bloques: el primero de ellos ofrece la posibilidad de determinar el liderazgo incorporando una serie de indicadores del funcionamiento de los centros educativos sobre los que el director deja su impronta. En este sentido, se ha podido constatar que el liderazgo de los directores puede ser determinado valorando (además del criterio específico incluido en el Modelo de Excelencia) otros criterios como la planificación, la gestión del personal, la de los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados. Al mismo tiempo, el grado de implicación de los directores en la contextualización de los proyectos curriculares que contemplen medidas de atención a la multiculturalidad también puede considerarse como otro indicador del liderazgo. El segundo bloque de conclusiones permite a cada director conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de su actuación en el centro y a las autoridades los aspectos que deberían considerarse prioritarios en las actuaciones formativas que se diseñen para el ejercicio de la dirección. Como característica general se puede afirmar que el liderazgo ejercido por todos los directores de Ceuta es valorado muy positivamente por los profesores de sus respectivos centros, lo que les sitúa en una posición privilegiada para dinamizar los procesos de cambio tendentes a mejorar la escuela. Sin embargo, esta afirmación puede matizarse teniendo en cuenta que como grupo destacan los de los centros privados y los de aquellos que solamente imparten Educación Infantil y Primaria, que viene a coincidir con los de tamaño mediano (entre 30 y 50 profesores).

Rincón (2005) en una investigación de corte cuantitativo y de diseño correlacional arribó a las conclusiones siguientes: Respecto al estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación (0.76) de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable. Los estilos de liderazgo predominante son el jerárquico y el autocrático. En la mayoría de las instituciones educativas del Valle de Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente por cuanto está afectado por el estilo de liderazgo de los directores, y el estilo democrático incrementa el desempeño docente.

Chamorro (2005) en un estudio básico concluye que, el estilo Transformacional está constituido por un solo factor que explica el 61,032% de la varianza. Estos resultados vienen a confirmar lo que en los estudios de liderazgo en la escuela aparece como una constante, el estilo transformacional se caracteriza por un conjunto de rasgos que aluden al carisma, el liderazgo hacia arriba, la consideración individual, la inspiración y la estimulación intelectual.

## **2.2 BASE TEÓRICA**

### **2.2.1 Liderazgo**

El liderazgo es un tema de importancia para los gestores en el campo de la empresa privada, pero también constituye en un aspecto de interés para el director, los docentes, los estudiantes y los padres de familia de la institución educativa; en ese sentido, el liderazgo debe ser practicado de modo habitual por los agentes de la educación a fin contribuir al desarrollo de la institución educativa.



En el marco de la literatura especializada en la actualidad, no existe una definición única acerca de liderazgo; sin embargo, se citan algunas definiciones o creencias comunes respecto del concepto de liderazgo en los términos siguientes:

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad”. En el Diccionario de las Ciencias de la Conducta es definido como “conjunto de cualidades de personalidad y capacidad de la persona humana que favorecen la guía y el control de otras personas de la organización”.

Maxwell (2009) refiere que liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Por su parte, Chiavenato (2007) manifiesta que, “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

House (2004), otro de los tratadistas en esta materia refiere que “liderazgo es la habilidad de un individuo a influir, motivar y ‘empower’ a otros contribuir a la efectividad y éxito de la organización de la cual son miembros”. De acuerdo al autor, el liderazgo viene a ser un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas para el desarrollo de la organización. Por otro lado, Newstrom (2007) manifiesta que, “liderazgo es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren

con disposición para hacer todo aquello que sea necesario”. Estas aseveraciones guardan relación entre sí.

Senge (1990) manifiesta que, "liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades”.

La investigación consigna como liderazgo, el arte de influenciar y conducir a los miembros de la comunidad educativa en el trabajo pedagógico, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos e incentivarles para trabajar por el logro de una meta en común, el logro de aprendizajes de calidad de los estudiantes y el propio desarrollo institucional.

El líder llama a la inspiración, generando entusiasmo a través de su habilidad para valorar los sentimientos de los demás y para expresar (adecuadamente) los suyos, convirtiéndose en un buen emisor y receptor de emociones, valores e ideales (Villanueva, 2008).

Collao (1997) en torno al tema de liderazgo manifiesta que, “es la calidad del líder que logra mover a la gente en una dirección por medio no coercitivos, sino en base a las ideas, al carácter, talento, voluntad, habilidad y al logro de los objetivos institucionales pre establecidos”.

Conforme al autor se sabe que el líder es la persona que inspira liderazgo, impulsando un trabajo en equipo para el logro de metas comunes que contribuyan al desarrollo institucional.

Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización; un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común en favor de la organización; el liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros; el liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás. Ninguna de estas afirmaciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común: el liderazgo implica a más de una persona.

Es importante destacar que, el liderazgo puede surgir de forma natural, cuando una persona se destaca con el papel de líder, sin necesidad de poseer una posición o un cargo de liderazgo. El liderazgo surgido en este modo es lo ideal, porque nace de la espontaneidad de las personas, sin necesidad de recurrir al ejercicio de un cargo administrativo de una organización social.

En síntesis, el liderazgo se refiere al proceso por el cual una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección por medios, en general, no coercitivos.

La pregunta es si el liderazgo es un rol, con determinadas funciones; o más bien las funciones superan su asunción por un rol específico (Firestone, 1995, citado en Bolívar, 1997). Kotter (1999) asegura que el liderazgo y la gestión son acciones diferentes, inclusive son términos que

en ocasiones los mismos directivos tienden a confundir, por eso cuando se les pide que lideren, lo que hacen algunas veces es que dirigen más intensamente. Sin embargo, esto no supone que el liderazgo sea “bueno” y la gestión sea entendida como algo “malo”, los dos son conceptos distintos y complementariamente con propósitos diferentes.

### 2.2.2 Teorías del liderazgo

Bass (1990) plantea tres teorías del liderazgo, las que convierten a las personas en líderes:

- A. **Teoría del atributo**, algunas veces los atributos de la personalidad pueden llevar a las personas de una manera natural a funciones de liderazgo, aunque esto no es común. También se le conoce como la teoría del “líder que nace o líder natural.” En el marco de la literatura se conoce algunas personas así, como el entrenador de la academia de fútbol, el líder de una organización, el docente de educación básica o un buen jefe. Algunas personas tienen el talento natural para dirigir a otras.
- B. **Teoría de grandes acontecimientos**, el autor refiere que una crisis, revolución, acción extraordinaria o un acontecimiento importante fuera de lo previsto puede generar cualidades extraordinarias de liderazgo en una persona ordinaria. Entonces, surge el líder ocasional, producto de acciones extraordinarias.
- C. **Teoría del liderazgo transformador**, en el caso de esta teoría, las personas pueden decidir convertirse en líderes aprendiendo destrezas de liderazgo. También se le conoce como la teoría del

“líder que se hace”. De acuerdo a los tratadistas en materia de liderazgo, ésta es la teoría más aceptada en la actualidad. Cuando las personas le están decidiendo que lo respetan como líder, no están pensando en sus atributos personales; sino, están observando sus acciones para saber quién es usted realmente, si es respetable, si se debe confiar en usted o si usted puede hacer un mal uso de autoridad por interés personal. Entonces, a ello se le conoce con el nombre de liderazgo transformador.

A propósito del tema de las teorías del liderazgo, los buenos líderes tienen una personalidad honorable, puesto que son flexibles en su estilo personal y de liderazgo, y por lo general ponen la misión de la organización por encima de su propio interés y reconocimiento personal. Los líderes se concentran en lo que son, lo que saben y lo que hacen. En ese sentido, los miembros de su equipo quieren ser guiados por líderes que inspiran y promueven el respeto social, valor fundamental en las acciones de gestión del talento humano.

### **2.2.3 Funciones del liderazgo**

Espinoza (1999) manifiesta que para comprender las funciones que ejerce un líder, se debe comprender claramente las necesidades de una determinada actividad o proyecto de la organización social o institución educativa; y para ello plantea las necesidades siguientes:

- A. Necesidades propias de la tarea,** definición de la tarea y objetivos elaboración del plan, asignación de roles y tareas, y

control del avance y de la calidad del trabajo de la organización social.

**B. Necesidades Individuales**, reconocimiento de los méritos de cada uno de los miembros del grupo, prestar atención a los problemas personales de los integrantes del grupo, tratamiento personalizado a cada uno de los integrantes del equipo, a fin de conocerlos mejor y estrechar lazos en el proceso de trabajo. Reconocimiento y aprovechamiento positivo de las habilidades individuales especiales de cada uno de los integrantes del equipo; y preparación y perfeccionamiento de cada uno de los miembros del equipo.

**C. Necesidades colectivas**, establecimiento de modelos mediante el ejemplo personal, preservación del orden y la disciplina, corrección de los errores mediante la enseñanza y el ejemplo, desarrollo del espíritu de equipo, estímulo y motivación del equipo para que funcione como tal; y aseguramiento de una comunicación fluida al interior de la organización social.

Collao (1997), por su parte manifiesta que el director es el gerente educativo, quien cumple las funciones siguientes: Planificación: implica diagnosticar, formular, aprobar, ejecutar, evaluar y controlar su plan. Organización: implica definir estructuras administrativas, procesos, cargos y funciones: los reglamentos son los instrumentos utilizados en la organización. Dirección: toma decisiones, imparte órdenes, delega funciones, establecer liderazgo, motivar al personal, innovar y supervisar.

Coordinación: reunir esfuerzos para el logro de un objetivo determinado.

Y Control: implica que el director o gerente en todo momento (antes, durante y después) realiza la verificación, monitoreo y acompañamiento de las actividades de la institución educativa, a fin de plantear planes de mejora continua con el propósito fundamental de lograr la mejora y calidad de la educación.

#### **2.2.4 Estilo de liderazgo**

Lussier & Achua (2005) refieren que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores.

El estilo de liderazgo se define en la actualidad como la capacidad de motivar, movilizar direccionalmente hacia un meta pero dejando amplios márgenes a la iniciativa individual, a la creatividad y a los estilos e inclinaciones vocacionales de los otros a subalternos.

El psicólogo Kurt Lewin (1939) en sus estudios acerca de liderazgo durante la Segunda Guerra Mundial, fue quien destacó tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal; estos en la actualidad siguen siendo los estilos más habituales en el contexto de las organizaciones sociales, caso educación. La investigación, considerando lo planteado por Kurt Lewin (1939) y Max Weber, como dimensiones del estudio de la variable: Estilos de liderazgo considera los siguientes:

### **A. El liderazgo autoritario**

El liderazgo autoritario es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde un líder ejerce altos niveles de poder sobre sus empleados o miembros del equipo. Las personas dentro del equipo se dan pocas oportunidades para hacer sugerencias, incluso si estos serían de interés para la organización del equipo. En este tipo de liderazgo, el líder es dogmático y firme; dirige mediante la habilidad para dar o negar recompensas y castigos. Este tipo de liderazgo es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional.

En síntesis, Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla en todo sentido al subalterno.

### **B. El liderazgo democrático**

Llamado también participativo. El liderazgo democrático es aquel estilo que se caracteriza porque fomenta la participación de la organización social en su conjunto. Permite que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones; no se limitan solo a recibir órdenes, sino también pueden opinar y participar. Se caracteriza, además, por ser de carácter consultivo y persuasivo, respecto de sus subordinados, en función a las acciones, decisiones, propuestas, alentando la participación de los mismos. En el



campo de la educación, es el estilo más recomendable, porque en las labores pedagógicas y administrativas, según evidencia empírica, es la que favorece a la motivación y la integración del equipo a fin de lograr el aprendizaje de los estudiantes.

En síntesis, El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa en los miembros del equipo a incrementar su motivación, capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para concretizar los ideales colectivos.

### **C. El liderazgo laissez faire o liberal**

El estilo de liderazgo liberal es conocido también como “estilo de no intervención”. Es reconocido por ser muy liberal por ello su denominación como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción significa “dejar hacer”, en este modelo el líder es una figura pasiva que permite que sus subordinados tengan todo el control de lo que hace, ya que se les facilita toda la información y herramientas requeridas para la realización de las labores, donde el líder interviene solo si el subordinado solicita su ayuda. Dan toda la autoridad o el poder con los empleados y deben determinar objetivos, tomar decisiones y problemas de la resolución solos. Utiliza muy poco su poder, si es que lo usa concede a los subalternos un alto grado de independencia en sus tareas. Depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para ellos.

Considera que su papel es apoyar las acciones de los miembros al informarles, actuando sobre todo como contacto entre él y el grupo. (Lewin, 1939).

Muchos estudios, incluido el presente, demuestran que mientras más estilos exhiba un líder, mejor. Aquellos líderes que logran dominar más estilos –en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo– tienen el mejor clima y desempeño laboral positivo. Y cuando es necesario, los líderes más eficaces cambian flexiblemente los estilos de liderazgo. Entonces, el ejercicio de los estilos de liderazgo es flexible, según los casos.

### **2.2.5 Clima organizacional**

El vocablo clima organizacional no es un concepto reciente, sino que ha sido motivo de múltiples investigaciones; sin embargo, sigue teniendo un lugar para la discusión y la investigación. Se sabe que, los estudios del clima organizacional nacieron en el contexto de las organizaciones empresariales distintas a la institución educativa; sin embargo, existen elementos comunes en ambas; motivo por el cual su estudio es recomendable en el campo de la educación.

Brunet (2004) refiere que, el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Germman en el año de 1960. Denison (1991) precisa que la expresión, clima organizacional se halla en las investigaciones realizadas por Halpin y Croft (1982), Litwin & Stringer (1968), Tagiuri (1968), y Likert (1967).

Acosta y Venegas (2010) mencionan que desde 1968, Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo una perspectiva perceptual. Para los citados autores, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Marchant (2005) manifiesta que, el clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización. Asimismo, se relaciona con el trabajo cotidiano y las metas estratégicas de la organización, aprovechando la oportunidad de usar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

Brunet (2004) manifiesta que, “clima organizacional es un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica); son relativamente estables en el tiempo; e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”.

Robbins (1999) manifiesta que el clima organizacional es como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Por su parte Dessler (1993) refiere que es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Stephen (1998) precisa que, “clima organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”. Según lo manifestado, el clima organizacional es conjunto de rasgos permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. Constituye la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incidiendo directamente (ya sea de manera positiva o negativa) en el desempeño de dicha organización.

Rodríguez (1992) por clima entiende como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da; además, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Katz y Kahn (1966) define al clima organizacional como el sistema predominante de valores de una organización, combinando las diferentes características personales de los individuos, para hacer que una organización sea más efectiva.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Para el estudio, el clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la institución educativa, donde la comunicación, el liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores de la institución educativa del nivel básico.

### **2.2.6 Dimensiones del Clima organizacional**

Conforme a los tratadistas al respecto, entre los factores que intervienen en el clima organizacional de una determinada organización social, en el caso particular de una institución educativa se citan a varios; sin embargo, el estudio considera a las dimensiones siguientes: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de decisiones y Relaciones interpersonales (Brunet, 2004).

#### **A. El liderazgo**

House (2004), uno de los estudiosos en este tema refiere que, "liderazgo es la habilidad de un individuo a influir, motivar y 'empower' a otros contribuir a la efectividad y éxito de la organización de la cual son miembros". Por su parte Senge (1990) manifiesta que, "existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. Además, liderazgo implica la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para poder dirigirlos y que compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo y ejecuten las actividades necesarias para el cumplimiento de una o varias metas.

Para la investigación, liderazgo es una manifestación personal de habilidades y destrezas de influencia positiva y motivación del directivo de la institución educativa en el equipo o miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia, incluso la propia comunidad (entorno social), quienes de manera integrada desarrollan servicio educativo de calidad en beneficio de la comunidad.

El ejercicio del liderazgo en la institución educativa es un tema de interés para la sociedad peruana y en general, motivo por el cual su práctica debe ser una acción ineludible por parte de los agentes educativos, quienes deben asegurar el ejercicio de una educación basada en estándares de calidad.

## **B. La motivación**

La palabra motivación, etimológicamente, proviene de la combinación de los términos: latinos *motus* (traducido al español como “movido”) y *motio* (que significa “movimiento”). De acuerdo a la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos y metas planteados.

Hernández y Prieto (2002), entiende por motivación como una fuerza que impulsa al individuo a actuar y a perseguir metas específicas; de modo que es un proceso que puede provocar o modificar un determinado comportamiento. Sin embargo, esa

fuerza o proceso anímico no deja de ser, desde el punto de vista científico, un término impreciso cuya importancia podría ponerse en tela de juicio; por una parte, se le juzga básico y necesario, pero, por otra, es poco susceptible de recibir tratamiento experimental, esto último, sobre todo, si se considera la complejidad inherente a la motivación humana y la dificultad para tener acceso directo al conocimiento de los motivos.

Gutiérrez *et al.* (1994) definen la motivación como un constructo hipotético que se ocupa de encontrar los determinantes de la elección o cambio conductual. Según los autores, los tres determinantes son: biológicos, donde se incluyen las condiciones organísmicas que limitan las posibilidades de actuar y percibir los estímulos del ambiente; la experiencia, en donde las elecciones realizadas por un sujeto están influidas por lo hecho en el pasado y las consecuencias que recibió; y el tercero, el medio ambiente, dentro de éste los autores anotan, que las teorías del refuerzo han rescatado el papel de las consecuencias que se suministran a un organismo después de su ejecución como un factor importante en el fortalecimiento y mantenimiento del comportamiento.

Para el estudio la motivación es la voluntad que estimula al director, a los docentes y todo el personal de una institución educativa a hacer un esfuerzo espontáneo con el propósito de alcanzar metas determinadas en pro del desarrollo institucional.

### **C. La comunicación**

Berlo (1971) refiere que, “la comunicación es un proceso interpersonal en el que los participantes expresan algo de sí mismos, a través de signos verbales o no verbales, con la intención de influir de algún modo en la conducta del otro”.

Una característica compartida por la mayor parte de los seres vivos es la comunicación. Para el estudio, la comunicación es el vehículo fundamental que se usa en el marco de la relación profesional en la institución educativa; en ese sentido, los agentes educativos deben conocer y aplicar el proceso, los mecanismos, clases y formas de la comunicación humana, los cuales favorecerán al desarrollo de una relación comunicacional positiva y exitosa en el colectivo de la institución y su entorno.

### **D. La toma de decisiones**

Kast (1979) refiere que, la toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. Por su parte, Stoner *et al.* (2003) definen la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”. Partiendo de las definiciones anteriores, la toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente. La toma de decisiones consiste



en encontrar una técnica adecuada para resolver una situación problemática que se presenta en un momento dado.

El proceso de toma de decisiones es una función de muchos factores diferentes vinculados con el comportamiento de los individuos y de grandes estructuras organizativas. El papel de la toma de decisiones está configurado, tanto por el sistema como por la interpretación de él por parte del individuo, y la influencia de la personalidad en comparación con la ideología social, hecho que permite variar notablemente de un sistema al otro.

Para la investigación por toma de decisiones se entiende como un proceso sistemático de selección de la mejor opción y acción pertinente e inteligente en el cumplimiento de las metas de la gestión escolar en el contexto de la institución educativa. La toma de decisiones es un proceso psicológico que evidencia la capacidad y talento del personal directivo frente al accionar de los miembros de la institución educativa.

#### **E. Las relaciones interpersonales**

La Real Academia de la Lengua Española en su página oficial define relación del modo siguiente: “conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona”. Asimismo, define la palabra interpersonal como: “Adj. Que existe o se desarrolla entre dos o más personas”.

Según Bisquerra (2003) la relación interpersonal viene a ser una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata

de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Torres *et al.* (2008) en torno al tema manifiestan que, “los lugares de trabajo constituyen contextos sociales donde los individuos actúan, se socializan, comparten experiencias, definen pautas de comportamiento y perciben e interpretan el ambiente de trabajo. La estructura social de la organización se configura a partir de los procesos de interacción social y de las relaciones interpersonales que mantienen a los individuos entre sí”.

Montoya (2006) refiere que “la organización es entonces el entorno en el cual el hombre desarrolla el diálogo referente a la dualidad entre su emotividad y su racionalidad, en el cual se manifiesta como ser humano con sus sentimientos y emociones y se hace un ser social; donde puede obtener reconocimiento y ciertos objetos materiales que pueden proporcionarle una sensación de bienestar”.

En el contexto de la institución educativa, las relaciones interpersonales se convierten en la herramienta fundamental que la organización emplea para que la comunidad circundante, docentes, personal administrativo, de ambiente, estudiantes, padres y representantes interactúen de mejor forma. Las relaciones interpersonales que en las instituciones educativas se emplean van dirigidas directamente con la comunicación.

Es importante destacar que, el ser humano por naturaleza es un ser social, por tanto, se desarrolla como persona a medida que se relaciona con los otros; en ese sentido, se hace inherente las relaciones interpersonales para cubrir una de sus necesidades básicas, la

socialización, la que permite generar vínculos de amistad, de reconocimiento y de respeto por el interlocutor. En consecuencia, las relaciones interpersonales es un tema de importancia en el contexto de las organizaciones educativas.

El estudio considera a las relaciones interpersonales como el proceso de interacción humana y social, recíproca entre todo el personal de la institución educativa, en el que resalta la práctica de valores, permitiendo el desarrollo integral de la persona, la propia institución educativa y su entorno social.

## **2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **2.3.1 Líder**

Es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar confianza y motivación a los miembros de la comunidad educativa para alcanzar las metas en favor del desarrollo de la institución educativa.

### **2.3.2 Liderazgo**

Acción de influencia interpersonal ejercida por el líder directivo (director de la institución educativa) en el proceso de la gestión institucional, dirigida mediante la comunicación para la consecución de metas de la institución educativa. Además, es la expresión del conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten al director para conducir a los miembros de la comunidad educativa para el logro de metas colectivas propuestas en función a principios y valores de alto contenido moral.

### **2.3.3 Estilo de liderazgo**

Combinación de rasgos psíquicos, habilidades, destrezas y actitudes que los directores líderes de la institución educativa usan cuando interactúan con los docentes, estudiantes, personal administrativo, incluso los padres de familia en el marco de la gestión escolar y toman decisión en función a la opinión de la mayoría.

### **2.3.4 Liderazgo autoritario**

Rasgo psíquico que caracteriza al director de la institución educativa, quién determina los roles de los subordinados, las técnicas y métodos que deben seguir para realizar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo institucional.

### **2.3.5 Liderazgo democrático**

Rasgo psíquico que caracteriza al director de la institución educativa, quién toma decisiones en torno a la colectividad, estas decisiones surgen como resultado de un proceso de debate entre los miembros de la comunidad educativa; el líder democrático basa su accionar en la democracia social.

### **2.3.6 Liderazgo liberal**

Rasgo psíquico que caracteriza al director de la institución educativa, quién deja que los subordinados o miembros de la comunidad educativa tomen sus propias decisiones, aunque no se responsabilizan de los resultados de estas; el líder liberal deja que los subordinados actúen solos.

### **2.3.7 Clima organizacional**

Es el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de la institución educativa: directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, incluso padres de familia; quienes poseen una percepción particular de las condiciones laborales de la misma.

### **2.3.8 Institución educativa**

Comunidad educativa, conformada por estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos y ex alumnos. La institución educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión descentralizada del sistema educativo peruano. En ella tiene lugar la prestación del servicio educativo. La institución educativa puede ser de gestión pública o privada.

### **2.3.9 Gestión**

Es un esquema general de procesos y procedimientos estratégicos que se utilizan en la institución educativa para garantizar la ejecución de funciones y tareas necesarias para alcanzar sus metas establecidas.

### **2.3.10 Gestión institucional**

Proceso y procedimientos metodológicos que se usan de modo estratégico y en el marco de la calidad para garantizar que la institución educativa desarrolle sus políticas y acciones con el propósito de lograr sus metas institucionales y particularmente las metas pedagógicas a fin de que contribuya al mejor aprendizaje de los estudiantes.

### **2.3.11 Gestión pública**

Proceso y procedimientos en el sector público o estatal, que se utilizan de modo estratégico y en el marco de la calidad para garantizar que la organización pública desarrolle sus políticas y acciones con el propósito de lograr sus metas institucionales.

### **2.3.12 Director**

Profesional en educación que desempeña la función y responsabilidad de gerenciar una institución educativa de gestión pública en el nivel de Educación Inicial, Primaria y Secundaria del ámbito regional y nacional.

### **2.3.13 Docente**

Profesional en ciencias de la educación que cumple la misión y función de educador frente a un grupo de estudiantes en una institución educativa.

## **2.4 SISTEMA DE VARIABLES**

Las variables de estudio son: Estilo de liderazgo y clima organizacional; las cuales se ilustran en el esquema siguiente:

## 2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categorías
Estilo de liderazgo	1. Liderazgo autocrático	1.1. Ejerce poder individualista y autoritario en la conducción de la organización. 1.2. Impone disciplina en la institución. 1.3. Asume una decisión autoritaria. 1.4. Ejerce control autónomo sobre el personal. 1.5. Imponen autoridad, sin tolerancia.	1. Completamente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indeterminado 4. De acuerdo 5. Completamente de acuerdo
	2. Liderazgo democrático	2.1. Toma decisión en función a la opinión de la mayoría. 2.2. Participa de reuniones democráticas para resolver casos. 2.3. Difunde información de interés general. 2.4. Emplea el diálogo como instrumento de coordinación. 2.5. Delega funciones en los subalternos.	
	3. Liderazgo liberal	3.1. Otorga amplia libertad a los miembros de la institución para la toma de decisiones. 3.2. Resuelve casos, antes que el personal directivo. 3.3. Se atienen al buen juicio de sus subordinados. 3.4. Los subordinados ejercen poder. 3.5. Se interesan solo por los resultados y no por los procesos.	
Clima organizacional	1. Liderazgo	1.1 Inspira liderazgo directivo en el personal docente y otros en la institución educativa. 1.2 Manifiesta liderazgo directivo hacia el logro de los objetivos de la institución. 1.3 Posee capacidad de escucha frente a las propuestas de mejora institucional. 1.4 Respeto los derechos del personal. 1.5 Planifica, dirige, organiza y controla de modo acertado a la institución educativa.	
	2. Motivación	2.1 Acepta el reconocimiento de la institución por los logros alcanzados. 2.2 Muestra satisfacción por el desarrollo institucional. 2.3 Acepta sanciones frente a los errores en su desempeño laboral. 2.4 Demuestra entusiasmo y ganas de superación profesional e institucional. 2.5 Asume retos y riesgos en favor de la institución.	
	3. Comunicación	3.1 Practica una comunicación oportuna y asertiva. 3.2 Sugiere oportunamente acerca de las falencias en la gestión de la institución. 3.3 Genera diálogo horizontal. 3.4 Posee capacidad de escucha. 3.5 Comunica a tiempo los aciertos y desaciertos de la gestión.	
	4. Toma de decisiones	4.1 Delega adecuadamente las funciones y responsabilidades en la institución. 4.2 Toma decisiones oportunas en la gestión institucional. 4.3 Contribuye a la mejora de la calidad de gestión institucional. 4.4 Identifica problemas y asume las soluciones pertinentes. 4.5 Demuestra habilidades y destrezas personales y profesionales en la gestión de la institución educativa.	
	5. Relaciones interpersonales	5.1 Interactúa en el marco de la democracia. 5.2 Demuestra tolerancia frente a la adversidad. 5.3 Participa de una adecuada relación interpersonal en la comunidad educativa. 5.4 Practica valores éticos morales. 5.5 Demuestra identidad con la institución educativa y la comunidad local.	

Fuente: marco teórico.

## CAPÍTULO III

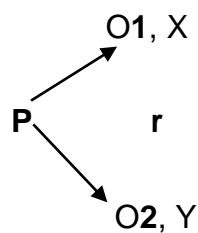
### METODOLOGÍA

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO

El estudio corresponde al enfoque de investigación cuantitativo, según el propósito es de tipo no experimental o básico, por el nivel de conocimientos a resolverse es descriptivo. Hernández, Fernández & Baptista (2006) dicen que la investigación no experimental consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos; y sin manipular las variables. El estudio de tipo básico busca nuevos conocimientos y campos de estudio sin fines prácticos, por lo que recoge la información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico-científico.

El diseño de la investigación es correlacional. Hernández, Fernández & Baptista (2006) manifiestan que: “el diseño correlacional tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. El esquema del diseño de la investigación es el siguiente:



**Leyenda:**

p : Población

O1 : Recolección de datos, variable1

O2 : Recolección de datos, variable2

X : Variable 1

Y : Variable 2

r : Relación

**3.2 POBLACIÓN**

La población de investigación conforma 122 docentes correspondientes al nivel de educación inicial, primaria y secundaria, respectivamente del ámbito del distrito de Coata, provincia de Puno; cifra referido según el Cuadro de Asignación de Personal de la UGEL Puno (2017); tal como se ilustra en el esquema siguiente:

**Cuadro 1.** Población de estudio por niveles educativos

Nivel de educación	Nº docentes
Inicial	11
Primaria	33
Secundaria	78
Total	122

La población de estudio se determinó considerando el criterio de selección no probabilístico.

### 3.3 ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio corresponde al distrito de Coata, provincia de Puno y la región de Puno (Perú); comprende al personal directivo y docentes de las instituciones educativas del nivel inicial: Coata, Soraza, Putucuni, Pojsin carata, Collana Lojera, Samuchaca, Candile, Sucasco y Almozanche; nivel primario: 70030 Coata, 70032 Capajsi, 70034 Soraza, 70609 Putucuni, 70069 Santa Cruz de Capara, 70068 Collana Lojera, 70705 Samuchaca, 70607 Chillichupa, 70072 Uquisilla, 70070 Candile, 70031 Pojsin Carata; y nivel secundario: San Agustín Coata, Tawantinsuyo Sucasco, Agropecuaria Sajanaacachi y Agropecuaria Soraza, respectivamente.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS

Considerando el objetivo general y específicos del estudio; para efectos de recoger la información se hizo uso de la técnica de encuesta; y los instrumentos de recolección de información siguientes: Cuestionario de Estilos de Liderazgo para la variable 1, cuya autoría, validación y confiabilidad corresponde a Kurt Lewin (1939); este instrumento consta de 33 ítems, considerando las dimensiones siguientes: Liderazgo autoritario, Liderazgo democrático y Liderazgo laissez-faire o liberal (Ver anexo 1); Cuestionario de clima organizacional (variable 2), cuya autoría, validación y confiabilidad corresponde a Brunet (2004); el instrumento consta de 50 ítems, considerando las dimensiones: Liderazgo (1°-10°), Motivación (11° - 20°), Comunicación (21° - 30°), Toma de decisiones (31° - 40°) y Relaciones interpersonales (41° - 50°), respectivamente; (ver anexo 2).

### 3.5 DISEÑO ESTADÍSTICO

Para contrastar la hipótesis de la investigación se utilizó la prueba de Chi cuadrada de Pearson y el Coeficiente de Cramer.

La hipótesis estadística planteada fue:

**Ho:** No existe relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno.

**Ha:** Existe relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno.

**Nivel de Significancia.** - La probabilidad de significancia o error que se eligió fue del 5%, similar a  $\alpha = 0.05$ .

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

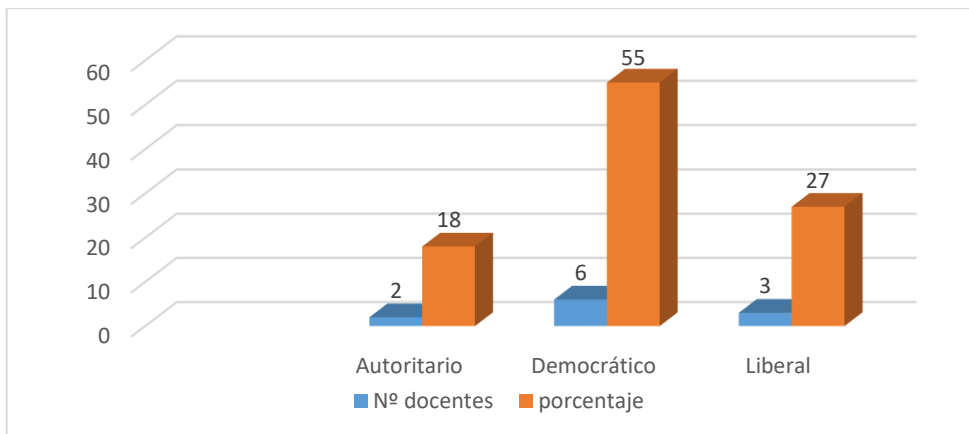
Los resultados del estudio se presentan y exponen de acuerdo a lo propuesto en los objetivos específicos 1 y 2; y el objetivo general de la investigación; los cuales se detallan a continuación:

#### 4.1 ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE COATA – PUNO

**Cuadro 2.** Estilo de liderazgo predominante en las IEs: Nivel inicial

Estilos de liderazgo	Nº docentes	porcentaje
Autoritario	2	18
Democrático	6	55
Liberal	3	27
Total	11	100

Fuente: Resultados de la encuesta de estilos de liderazgo



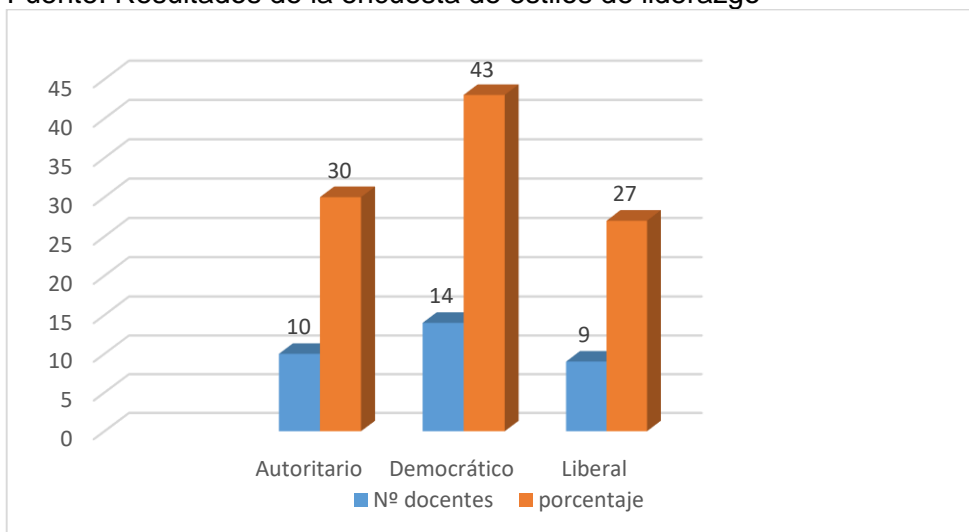
**Figura 1.** Estilo de liderazgo predominante en las IEs: Nivel inicial

De acuerdo al cuadro 2 y figura 1, respectivamente se sabe que 6 docentes de educación inicial (55%) poseen el estilo de liderazgo democrático; 3 docentes (27%) el estilo liberal; y solo 2 docentes (18%) el estilo autoritario; lo que significa que en la mayoría de las instituciones educativas de educación inicial del distrito de Coata - Puno existe la predominancia del estilo de liderazgo democrático, respecto a la gestión institucional.

**Cuadro 3.** Estilo de liderazgo predominante en las IEs: Nivel primario

Estilos de liderazgo	Nº docentes	Porcentaje
Autoritario	10	30
Democrático	14	43
Liberal	9	27
Total	33	100

Fuente: Resultados de la encuesta de estilos de liderazgo



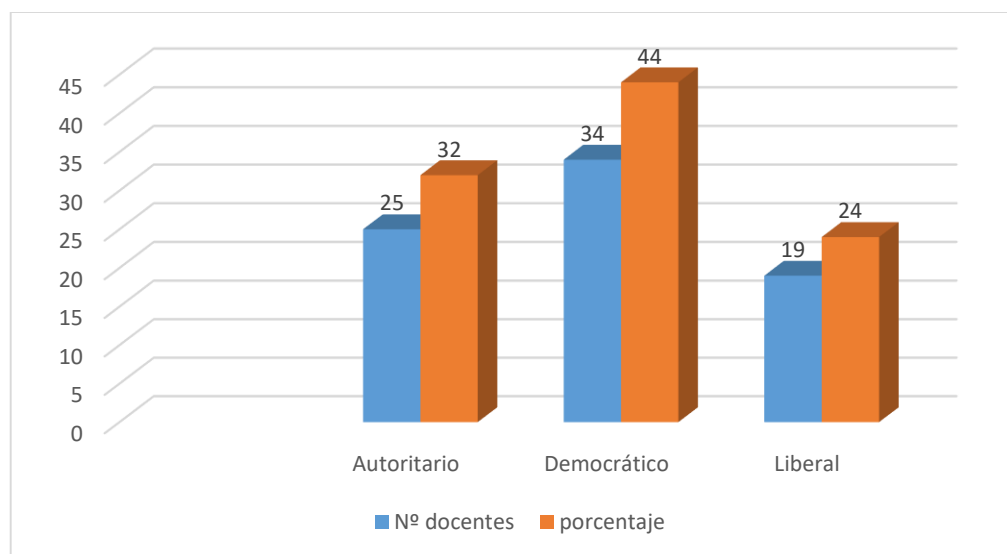
**Figura 2.** Estilo de liderazgo predominante en las IEs: Nivel primario

De acuerdo al cuadro 3 y figura 2, respectivamente se sabe que 14 docentes de educación primaria (43%) poseen el estilo de liderazgo democrático; 10 docentes (30%) el estilo autoritario; y 9 docentes (27%) el estilo liberal; lo que significa que en la mayoría de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Coata - Puno existe la predominancia del estilo de liderazgo democrático en la gestión escolar.

**Cuadro 4.** Estilo de liderazgo predominante en las IEs: Nivel secundario

Estilos de liderazgo	Nº docentes	porcentaje
Autoritario	25	32
Democrático	34	44
Liberal	19	24
Total	78	100

Fuente: Resultados de la encuesta de estilos de liderazgo



**Figura 3.** Estilo de liderazgo predominante en las IEs: Nivel secundaria

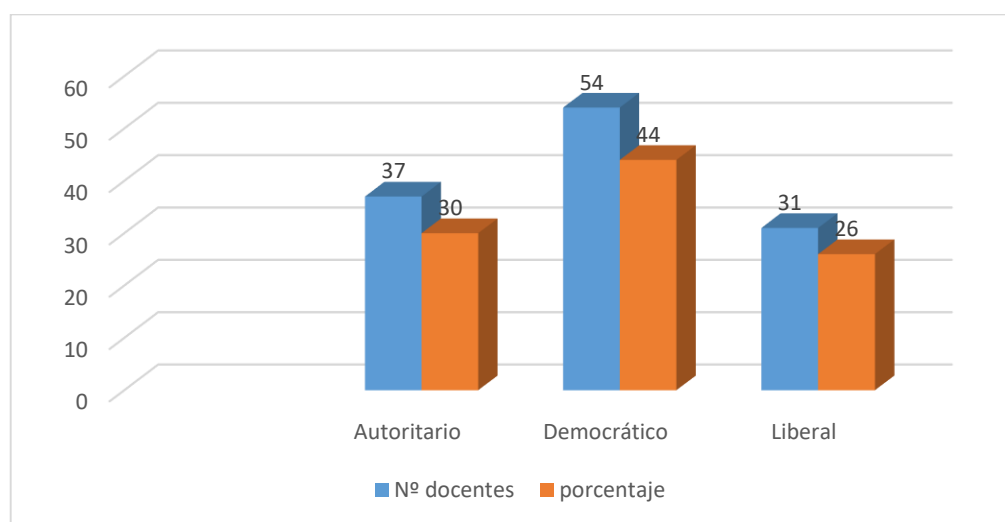
Según datos del cuadro 4 y figura 3, respectivamente se sabe que 34 docentes de educación secundaria (44%) poseen el estilo de liderazgo democrático; 25 docentes (32%) el estilo autoritario; y 19 docentes (24%) el estilo liberal; lo que significa que en la mayoría de las instituciones educativas de educación

secundaria del distrito de Coata - Puno existe la predominancia del estilo de liderazgo democrático en la gestión escolar.

**Cuadro 5.** Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Coata, 2017

Estilos de liderazgo	Nº docentes	porcentaje
Autoritario	37	30
Democrático	54	44
Liberal	31	26
Total	122	100

Fuente: Resultados de la encuesta de estilos de liderazgo



**Figura 4.** Estilo de liderazgo predominante en las IEs de Coata, 2017

De acuerdo al cuadro 4 y figura 4, respectivamente se conoce que 54 docentes de las IEs de Coata - Puno (44%) poseen el estilo de liderazgo democrático; 37 docentes (30%) el estilo autoritario; y 31 docentes (26%) el estilo liberal; lo que significa que en la mayoría de las instituciones educativas del distrito de Coata – Puno en el 2017 existe la predominancia del estilo de liderazgo democrático, en relación a la gestión institucional.

#### 4.1.1 Discusión 1

De acuerdo a los resultados expuestos en los cuadros y figuras que anteceden, respecto a la variable, Estilos de liderazgo; se sabe que en la mayoría de las instituciones educativas del distrito de Coata – Puno en el 2017 predomina el estilo de Liderazgo democrático.

Maxwell (2009) refiere que liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Por su parte, Chiavenato (2007) manifiesta que, “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Lussier & Achua (2005) refieren que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. El psicólogo Kurt Lewin (1939) refiere que el estilo de liderazgo democrático es aquel estilo que se caracteriza porque fomenta la participación de la organización social en su conjunto; permitiendo que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones; no se limitan solo a recibir órdenes, sino también pueden opinar y participar.

Kurt Lewin, uno de los principales miembros de la Escuela de la Gestalt, hizo grandes aportaciones a la psicología social pero también a otras disciplinas, como la de las organizaciones. El autor refiere que los líderes que asumen el estilo democrático no toman las decisiones solos, sino que



estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo; en éste el líder actúa en un rol de experto que aconseja a los subordinados, y por supuesto puede intervenir en la decisión final si es necesario.

Para la investigación, liderazgo es una manifestación personal de habilidades y destrezas de influencia positiva y motivación del directivo de la institución educativa en el equipo o miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, quienes de manera integrada desarrollan servicio educativo de calidad en beneficio de la comunidad en su conjunto.

Los resultados del estudio advierten que, la mayoría de los docentes de las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata (Puno) tienden a preferir el liderazgo de tipo democrático por encima del autoritario y del “laissez-faire”; es importante destacar que, el liderazgo democrático a veces conlleva a cierto riesgo que se produzca, por ejemplo una pérdida de eficiencia, especialmente en relación a la toma de decisiones colectiva.

Los resultados de la investigación referidas en el párrafo precedente, relativamente coinciden con los de Rivera (2002), quien concluye que, el estilo de liderazgo que la enfermera considera preponderantemente en el nivel operativo es el democrático en 68% y el laissez faire se presenta en una menor proporción, con ausencia del estilo autocrático.

El liderazgo democrático, también conocido como liderazgo participativo o liderazgo compartido, es uno de los tipos de estilo de liderazgo en el que los miembros de la organización o de la institución educativa asumen

un papel más participativo en el proceso de la toma de decisiones. Este tipo de liderazgo puede aplicarse a cualquier organización, desde empresas privadas a escuelas y al gobierno. Todos los miembros de la organización tienen la oportunidad de participar activamente, las ideas se intercambian libremente y se fomenta la discusión a fin de concretar la meta establecida.

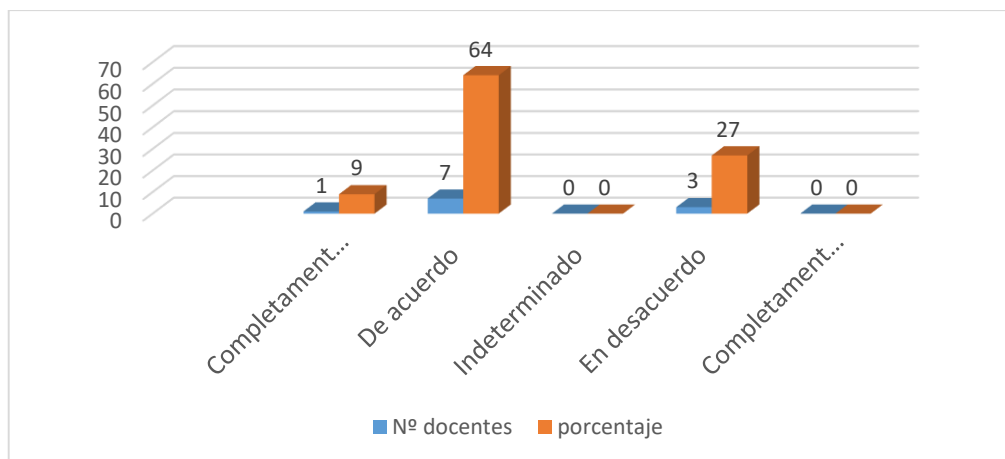
El ejercicio del liderazgo en la institución educativa es un tema de interés para la sociedad peruana y en particular para los funcionarios y gestores del sistema educacional del país, puesto que de ello dependerá el éxito de la gestión institucional; en ese sentido, su práctica debe ser una acción ineludible por parte del director de la institución educativa, quién debe asegurar un servicio educativo de calidad en favor de los estudiantes.

#### 4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE COATA - PUNO

**Cuadro 6.** Clima organizacional en las IEs: Nivel inicial

<b>Categorías</b>	<b>Nº docentes</b>	<b>Porcentaje</b>
Completamente de acuerdo	1	9
De acuerdo	7	64
Indeterminado	0	0
En desacuerdo	3	27
Completamente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados de la encuesta de clima organizacional



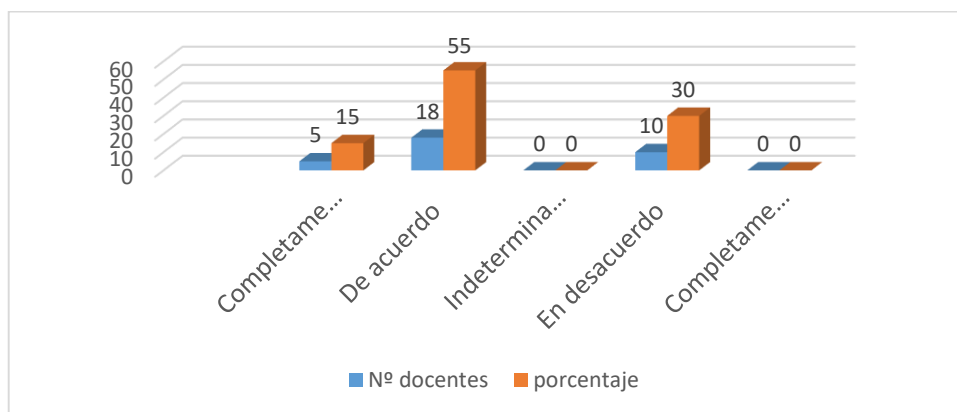
**Figura 5.** Clima organizacional en las IEs: Nivel inicial

De acuerdo al cuadro 6 y figura 5, respectivamente se sabe que 7 docentes de educación inicial (64%) se ubican en la categoría De acuerdo; 3 docentes (27%) en la categoría En desacuerdo; 1 docente (9%) en Completamente de acuerdo; lo que significa que la mayoría de las instituciones educativas de educación inicial se ubican en la categoría De acuerdo; en todo caso existe clima organizacional favorable.

**Cuadro 7.** Clima organizacional en las IEs: Nivel primaria

Categorías	Nº docentes	porcentaje
Completamente de acuerdo	5	15
De acuerdo	18	55
Indeterminado	0	0
En desacuerdo	10	30
Completamente en desacuerdo	0	0
Total	33	100

Fuente: Resultados de la encuesta de clima organizacional



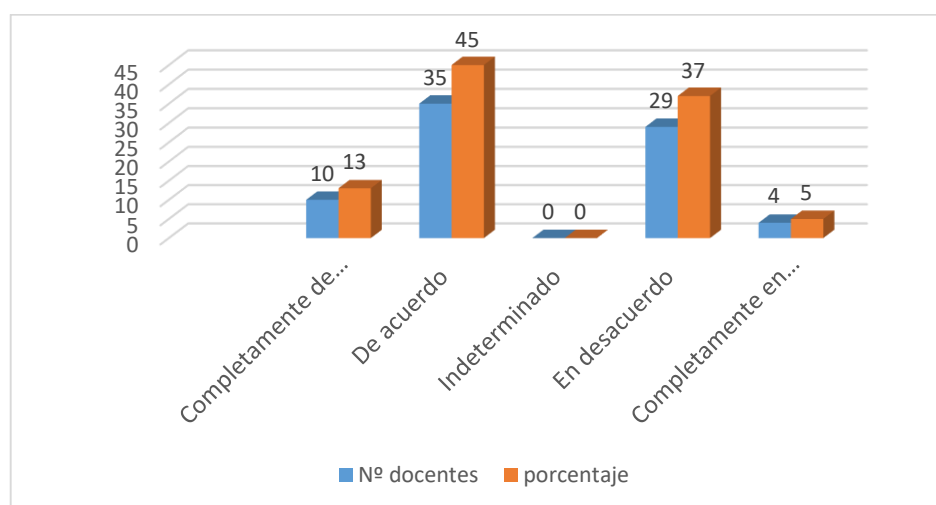
**Figura 6.** Clima organizacional en las IEs: Nivel primaria

De acuerdo al cuadro 7 y figura 6, respectivamente se sabe que 18 docentes de educación primaria (55%) se ubican en la categoría De acuerdo; 10 docentes (30%) en la categoría En desacuerdo; 5 docentes (15%) en Completamente de acuerdo; lo que significa que la mayoría de las instituciones educativas de educación primaria se ubican en la categoría De acuerdo; entonces, de modo similar existe clima organizacional favorable.

**Cuadro 8.** Clima organizacional en las IEs: Nivel secundario

Categorías	Nº docentes	Porcentaje
De acuerdo	35	45
Indeterminado	0	0
En desacuerdo	29	37
Completamente en desacuerdo	4	5
Total	78	100

Fuente: Resultados de la encuesta de clima organizacional



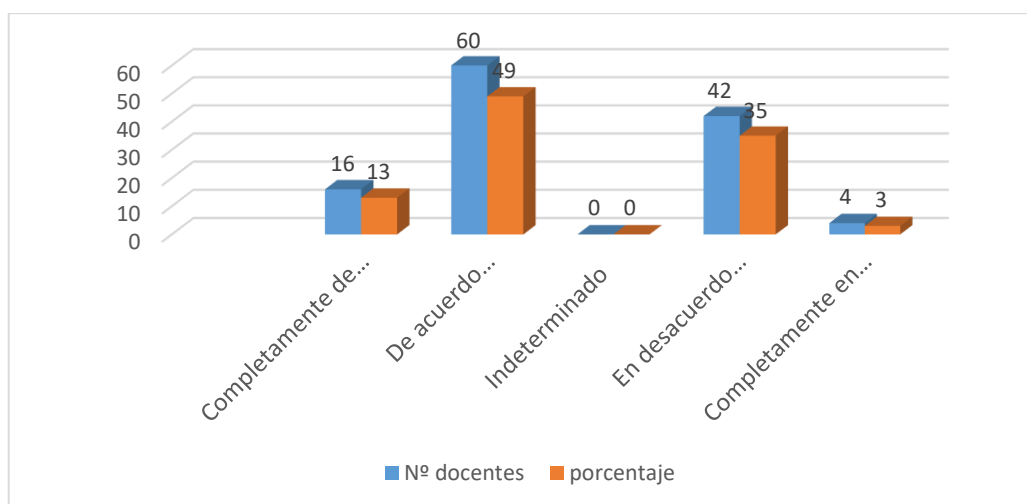
**Figura 7.** Clima organizacional en las IEs: Nivel secundario

Conforme al cuadro 8 y figura 7, respectivamente se sabe que 35 docentes de educación secundaria (45%) se ubican en la categoría De acuerdo; 29 docentes (37%) en la categoría En desacuerdo; 10 docentes (13%) en Completamente de acuerdo; entonces, la mayoría de las instituciones educativas de educación secundaria se ubican en la categoría De acuerdo.

**Cuadro 9.** Clima organizacional en las IEs de Coata, 2017

Categorías	Nº docentes	porcentaje
Completamente de acuerdo (Favorable)	16	13
De acuerdo (Favorable)	60	49
Indeterminado	0	0
En desacuerdo (Desfavorable)	42	35
Completamente en desacuerdo (Desfavorable)	4	3
Total	122	100

Fuente: Resultados de la encuesta de clima organizacional



**Figura 8.** Clima organizacional en las IEs de Coata, 2017

De conformidad a los datos expuestos en el cuadro 8 y figura 8, respectivamente se sabe que 60 docentes de las instituciones educativas del distrito de Coata - Puno (49%) se ubican en la categoría De acuerdo; 42 docentes (35%) en la categoría En desacuerdo; 16 docentes (13%) en Completamente de acuerdo; lo que significa que la mayoría de docentes de las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno en el 2017 opinaron en favor de la categoría De acuerdo; entonces, se afirma que existe clima organizacional favorable en estas instituciones.

#### 4.2.1 Discusión 2

Tal como se advierte en los resultados expuestos en los cuadros que anteceden, respecto a la variable, Clima organizacional; se sabe que en la mayoría de las instituciones educativas del distrito de Coata – Puno en el 2017 existe clima organizacional favorable. Es importante destacar que, por clima organizacional se entiende como el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de la institución educativa: directivos, docentes y estudiantes; quienes poseen una percepción particular de las condiciones laborales de la misma. Dessler (1993) refiere que es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Los resultados del estudio coinciden relativamente con diversos autores. Luengo (2013), en su trabajo de investigación afirma que existe una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, puesto que a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional aumentará de forma significativa los valores de la variable desempeño laboral.

Lulluy, Jaime y Vilcapoma (2013) refieren que, el personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación posee una cultura organizacional fuerte, también el personal docente y administrativo percibe un estilo de liderazgo democrático; y existe relación positiva y alta entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del

personal docente y administrativo de la facultad, lo que revela que a mayor cultura organizacional existe un mayor estilo de liderazgo democrático y, a menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático. Asimismo, Idone (2012) en un estudio de similar característica refirió que en las relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar el 43.9% está en el nivel medio, el 24.4% en el nivel alto, y 31,7% está en el nivel bajo desde la autoevaluación del docente.

Brunet (2004) manifiesta que, “clima organizacional es un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica); son relativamente estables en el tiempo; e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”. De acuerdo a lo manifestado por el autor, el clima organizacional de las instituciones educativas está conformada por un conjunto de características que describen las mismas e influyen en el comportamiento y desempeño laboral de sus miembros: directivos, docentes y estudiantes. Entonces, es importante destacar que el clima organizacional favorable es un factor clave para la gestión estratégica y el desarrollo de la institución educativa.

#### **4.3 TIPO DE RELACIÓN ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO DE COATA - PUNO**

Para determinar el tipo de relación que existe entre las variables de estudio planteadas se ha procedido estadísticamente de la forma siguiente:

**4.3.1 Prueba de correlación entre los resultados de las variables:  
(x) estilo de liderazgo y (y) clima organizacional**

**Planteamiento de la hipótesis estadística**

**Ho:** No existe relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno.

**Ha:** Existe relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno.

**Prueba de hipótesis**

Para la prueba estadística de comprobación de hipótesis se estableció el uso del estadístico siguiente:

**Medidas de tendencia central y Desviación estándar**

$$\bar{X} = \frac{\sum f_i X_i}{n} \qquad S^2 = \frac{\sum f_i (X^2) - (\sum f_i \cdot X)^2 / n}{n-1}$$

**Datos:**

- 
- Xe = 12.33
- 
- Xc = 12.86
- S<sup>2</sup>e = 1.68
- S<sup>2</sup>c = 1.68
- ne = 122.00



$$n_c = 122.00$$

**Fórmula de la Tc.**

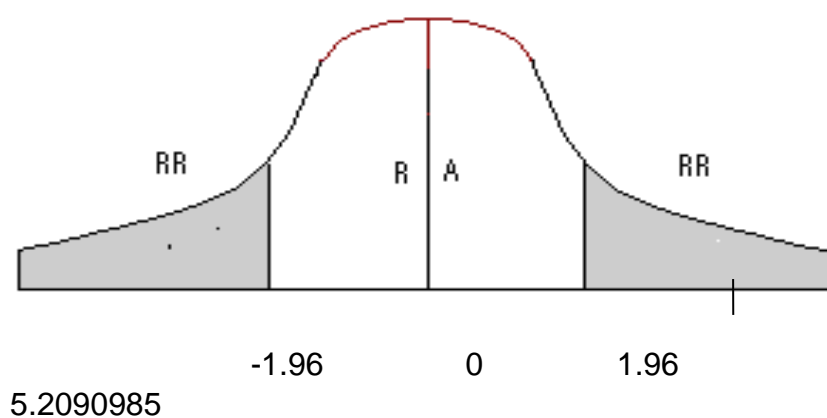
$$Z_c = \frac{\bar{X}_e - \bar{X}_c}{\sqrt{\frac{S^2_e}{n_e} + \frac{S^2_c}{n_c}}}$$

$$T_c = \frac{12.33 - 12.86}{\sqrt{\frac{1.68^2}{122} + \frac{1.68^2}{122}}} = \frac{0.53}{0.01953218} = 27.134708$$

$$T_c = \sqrt{27.134708} = 5.2090985$$

La validez de los resultados de la investigación en función al objetivo general del estudio se determinó mediante la prueba de hipótesis, aplicando la Zc en función de los resultados obtenidos de la variable (x) y la variable (y), respectivamente.

**Presentación gráfica de la Prueba de hipótesis**



### **Descripción de la prueba de hipótesis**

La prueba estadística considerando el margen de error de 0.05 y considerando el valor de la prueba de  $Z_t$  de 1.96; se hizo los cálculos de los datos de las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas; resultando la  $Z_c$  con un valor de 5.2090985, el cual se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo; por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### **Conclusión**

Según, la prueba de hipótesis estadística con margen de error de 0.05, considerando el valor de la prueba de  $Z_t$  de 1.96; la  $Z_c$  resultó con un valor de 5.2090985, el cual se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En consecuencia, existe relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno.

#### **4.3.2 Discusión 3**

De acuerdo a los resultados advertidos y en función al objetivo general de esta investigación se infiere que, existe relación directa y positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno. Estos guardan cierta relación con estudios similares que a continuación se mencionan.

Ruiz de la Cruz (2011) en su estudio concluyó que existe correlación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán”

de Lima Norte con una correlación de 0,57 y 0,56 respectivamente. Por su parte, Flores (2010) concluyó que, el tipo de liderazgo del director se relaciona con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y el personal administrativo, puesto que existe una asociación significativa, el estadístico chi-cuadrado (48.086) con valor de significancia menor al 0.05.

Elera (2010) en otro estudio concluye que, entre la gestión institucional existe relación significativa con la calidad del servicio educativo, con una correlación positiva, pero en un nivel medio, expresando que los usuarios internos y externos evidencian satisfacción en un nivel medio por el servicio que está brindando la institución; refiere además que la relación entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo es significativa, pero la correlación se da en un nivel positivo débil, según los docentes.

Collao (1997), refiere que el director es el gerente educativo, quien cumple las funciones siguientes: Planificación: implica diagnosticar, formular, aprobar, ejecutar, evaluar y controlar su plan. Sin embargo, en la actualidad y para el caso del estudio, el director de la institución educativa debe ejercer funciones de liderazgo. Senge (1990) manifiesta que, "liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en

el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades”.

Kotter (1999) asegura que el liderazgo y la gestión son acciones diferentes, inclusive son términos que en ocasiones los mismos directivos tienden a confundir, por eso cuando se les pide que lideren, lo que hacen algunas veces es que dirigen más intensamente. Pozner (1998) manifiesta que la gestión escolar y un liderazgo eficaz podrán mejorar a la institución educativa a partir de la transformación de los recursos humanos. De acuerdo al autor, liderar la gestión escolar con un enfoque no solamente transformador, sino integrador de todos los elementos que intervienen en el proceso educativo permitirá una educación de calidad en las instituciones educativas.

El ejercicio de la gestión escolar con liderazgo directivo es una de las columnas básicas de la eficiencia organizacional de cualquier institución educativa; en ese sentido, la gestión escolar y su relación con el liderazgo, son aspectos importantes para el desarrollo de las instituciones en lo que respecta a los temas: aprendizaje de estudiantes, currícula y contenidos, infraestructura educativa, mobiliario, equipamiento, fortalecimiento de capacidades del personal docente y administrativo; y entre otros asuntos, que permitan el logro de la calidad educativa de las instituciones educativas del nivel inicial, primaria y secundaria del Perú; y en particular de la región de Puno, en el altiplano andino.

## CONCLUSIONES

- Existe relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno, porque en la prueba de hipótesis estadística con margen de error de 0.05, considerando el valor de la prueba de  $Z_t$  de 1.96; la  $Z_c$  resultó con un valor de 5.2090985, el cual se ubica en la campana de Gauss en la región de rechazo; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Significa que el estilo de liderazgo predominante en el director guarda relación e influencia directa con el clima organizacional existente en la institución educativa; aspectos que favorecen al desarrollo institucional.
- El estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata es el Democrático, porque 54 docentes (44%) poseen este estilo; 37 docentes (30%) el estilo autoritario; y 31 docentes (26%) el estilo liberal, respectivamente. Significa que los directores con el estilo de liderazgo democrático basan su accionar en la democracia y la participación colectiva de los agentes educativos en la toma de decisiones.

- El modo de clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata es favorable, porque 60 docentes (49%) se ubicaron en la categoría De acuerdo; 42 docentes (35%) en la categoría En desacuerdo; 16 docentes (13%) en Completamente de acuerdo; es decir, el 62% de docentes (mayoría) que representan a las instituciones educativas respondieron de modo afirmativo; por tanto, el modo de clima organizacional en las instituciones educativas en estudio es favorable. Significa que en estas instituciones educativas se convive de modo armonioso entre sus miembros, favoreciendo al desarrollo de la institución educativa y a la gestión del director.

## RECOMENDACIONES

- A las autoridades del sector educación del nivel nacional, como regional a fin de que se promueva acciones de fortalecimiento de capacidades en Liderazgo del director y Gestión del clima organizacional, dirigido al personal directivo y docentes de los tres niveles educativos del ámbito de la Dirección Regional de Educación de Puno (Perú).
- A los directores y subdirectores, incluso personal docente de las instituciones educativas de gestión pública de los tres niveles educativos del distrito de Coata, UGEL Puno a que se interesen por el fortalecimiento del tema del Liderazgo directivo en la institución educativa y la promoción del clima organizacional favorable, hecho que permitirá mejorar la gestión institucional.
- A la comunidad educativa en general a que se tome conciencia del tema educación; puesto que todos los agentes educativos deben sentirse comprometidos con el quehacer educativo y la gestión escolar de la institución educativa del nivel básico: Inicial, Primaria y Secundaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B. & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 1 (13), 163 – 172. México: Facultad de Psicología Universidad del Papaloapan.
- Alvariño C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M. y Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, 15-43.
- Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the Vision. *Rev. Organizational Dynamics*, 3 (18), 10-31.
- Berlo, R. (1971). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Bisquerra, R. (2003). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En: A. Medina (coord), *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.



- Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a* (Tesis de Doctorado). Facultad de Educación, Universidad de Complutense, Madrid, España.
- Chávez Rimache, J. C., Cigüeñas Espinel, M. I. & Martensen Muñoz, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios* (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1586>
- Chiavenato, I. (2007). *Liderazgo y comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Contreras, D. M. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención* (Tesis de pregrado). Universidad de Rosario, Bogotá, Colombia.
- Cuevas, M., Díaz, F. e Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado* 2008, 12 (2). España: Universidad de Granada.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Elera, R. (2010). *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao* (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima: EDIAS.

- Farro, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. Lima: UDEGRAF.
- Flores, N. (2010). *El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público "Nuestra Señora de Lourdes" DRE-Ayacucho, 2010*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 6 (9), 41-54. Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612003>
- Gonzaga, G. (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la Institución Educativa N° 15513 "Nuestra Señora de Guadalupe" Talara* (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Gutiérrez, C, Sandoval, M, Pereira, C, y Caycedo, C. (1994). La teoría de Premack y el análisis motivacional. *Revista Suma Psicológica*, 1, 26-37.
- Halpin, A. & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.
- Hernández, M. y Prieto, C. (2002). Un acercamiento a la motivación. En M. Hernández. *Motivación animal y humana*. México: Manual moderno.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- House, R. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.

- Idone, T. M. (2012). *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Kast, E. (1979). *Administración de las organizaciones*. México: Mc GranW-Hill.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (2005). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Deusto.
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Cuaderno N° 10, Instituto de Sociología, Facultad de Filosofía, UBA.
- Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw Hill.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Llulluy, R. Jaime, J. & Vilcapoma, J. (2013). *Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, 2013*. Lima: PUCP. Disponible en: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Llulluy-Valdez-Chambergo.pdf>
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial* (Tesis de maestría). Universidad del Zulia, Venezuela.
- Lussier, R. & Achua, C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México DF: Cengage.
- Marchant, L. (2005). Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. *Revista Primer Seminario*. Viña del Mar, Chile.

- Maxwell, J. C. (2009). *Liderazgo, principios de oro*. Madrid: Nowtilus.
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(2), 53–67.
- Morales, G. (2008). *Relación entre el liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla* (Tesis de maestría). Universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados*. México: McGraw-Hill.
- Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.
- Rincón, J. (2005). *La relación entre estilos de liderazgo del director y el desempeño de docentes de las instituciones educativas del valle de Chumbado de la provincia de Andahuaylas. Apurímac* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Rivera, M. E. (2002). *Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en enfermería* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de San Luís, Potosí, Bolivia.
- Robinns, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico de clima organizacional*. Santiago: Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Ruiz de la Cruz, G. D. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de*

- Guzmán" de Lima Norte* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Sánchez, Vázquez, J.F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.
- Senge, P. (1990). *La Quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Granice/Vergara.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Stephen, R. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
- Stoner, F., Freeman, E. & Gilbert, R. (2003). *Administración*. México: Prentice Hall – Pearson.
- Tagiuri, R & Litwin, G. (ed) (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.
- Torres, A. S., Tomás, E. A., Suárez, J. R., Tomás, M. S. A., Grau, J. B. i, & Centeno, R. M. (2008). Las relaciones interpersonales como fuente de riesgo de acoso laboral en la Policía Local. *Psicothema*, 20(4), 739–744.  
Recuperado de: from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72720435>
- UNESCO. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.
- Villanueva, J. (2008). *La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de*

*desempeño* (Tesis de doctorado). Universidad de Salamanca,  
Salamanca, España.

## ANEXOS

**Anexo 1. Cuestionario de estilos de liderazgo (Kurt Lewin)**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
 ESCUELA DE POSTGRADO  
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)**

**Instrucciones:**

**Estimado señor (a) docente lea los siguientes enunciados y luego marque con una X la alternativa que considere pertinente.**

Nº	ENUNCIADOS	ESCALA				
		1. Completamente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indeterminado.	4. De acuerdo	5. Completamente de acuerdo
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.					
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.					
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.					
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.					
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.					
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.					
7	Castigar la desobediencia conforme a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.					
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.					
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.					
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.					
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.					
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.					
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.					
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.					
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.					
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.					



17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.					
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.					
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.					
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y la dirección personal.					
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.					
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.					
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.					
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.					
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.					
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.					
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.					
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.					
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.					
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.					
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.					
32	Para ventilar los problemas de trabajo en asambleas son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando.					
33	El jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.					

Fuente: [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf) (12-07-2017)

*Muchas gracias por su colaboración.*

**FICHA DE CALIFICACIÓN**

**Instrucciones:**

1. En el cuadro siguiente coloque un círculo en los ítems marcados como: 4. De acuerdo o 5. Completamente de acuerdo, respectivamente; de ser lo contrario (1. Completamente en desacuerdo, 2. En desacuerdo y 3. Indeterminado) no coloque el círculo.
2. Luego sume el número de círculos colocados de cada columna; así se podrá observar la mayor frecuencia del estilo de liderazgo (predominancia).

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
Total=	Total=	Total=

**Leyenda:**

- Estilo 1 : autoritario
- Estilo 2 : democrático
- Estilo 3 : laissez faire o liberal.

VEA CUÁL PREDOMINA Y EN QUÉ PROPORCIÓN.

**Anexo 2. Cuestionario de clima organizacional**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
 ESCUELA DE POSTGRADO  
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

*Estimado (a) docente, lea atentamente el contenido del cuestionario (ítems), no le llevará más de 5 minutos, y atendiendo a cómo se siente usted, respecto a los distintos aspectos encuestados responda marcando con una X en alguna de las opciones siguientes:*

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeterminado
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo

**DATOS:**

Condición laboral	Sexo	Nivel educativo
Directivo ( )	Masculino ( )	Educación inicial ( )
Docente ( )	Femenino ( )	Educación primaria ( )
		Educación Secundaria ( )

DIMENSIONES E ÍTEMS	CATEGORIAS				
	1. Completamente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indeterminado	4. De acuerdo	5. Completamente de acuerdo
<b>LIDERAZGO</b>					
1. Me identifico con el modo de gestión y liderazgo del director.					
2. Los directivos difunden las políticas, normas administrativas y académicas.					
3. Existe burocracia en la administración de la institución educativa.					
4. Se tiene claro, quién lidera y toma decisiones en la institución educativa.					
5. El servicio educativo se ve afectada por deficiencias en la organización.					
6. Las funciones y deberes del personal están bien definidas.					
7. La autoridad educativa se empeña por la buena gestión institucional.					
8. Existe liderazgo democrático en la gestión institucional.					
9. La autoridad educativa trabaja en beneficio personal, familiar y su entorno.					
10. Me siento defraudado por la forma que actúa el director de la institución educativa.					
<b>MOTIVACIÓN</b>					
11. Demuestro empeño para el desarrollo de la institución educativa.					
12. Existe suficiente recompensa y reconocimiento frente a labores sobresalientes.					
13. Siento que existe lealtad e identificación del personal con la institución educativa.					
14. Existe favoritismo en el otorgamiento de recompensas al personal.					
15. Me siento motivado, competente y capaz de cumplir mis funciones.					
16. Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo.					
17. Existe una política institucional de estímulos y sanciones bien definidas.					
18. Existe una política institucional de desarrollo de capacidades profesionales del personal.					
19. Las labores sobresalientes del personal son estimuladas por la autoridad edil.					

20. Cuando cometo errores involuntarios en mi labor docente, trato de enmendarlos.					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
21. Existe libertad de expresión para manifestar lo que pienso y siento.					
22. Trato de imponer mis ideas frente a los demás de la institución.					
23. Espero y recibo instrucciones de las autoridades para desempeñar mi trabajo.					
24. El director promueve una comunicación abierta y asertiva en la institución.					
25. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo (retroalimentación).					
26. Siento que mis sugerencias son valiosas y atendidas.					
27. El director por lo general no toma en cuenta las sugerencias del personal.					
28. Poseo capacidad de escucha frente a los compañeros de trabajo.					
29. Entre todo el personal de la institución existe por lo general contradicciones.					
30. Existe difusión, respecto de los instrumentos de gestión institucional.					
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
31. Las autoridades demuestran por lo general una acertada toma de decisiones.					
32. Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo.					
33. En mi ausencia hay flexibilidad para que otros asuman mis tareas.					
34. La institución educativa me da oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
35. Cuando tomo la iniciativa, trato de hacer bien las actividades.					
36. Cuando se presenta crisis en la institución, trato de rehuir.					
37. Frente a las acciones rutinarias trato de ser creativo e innovador.					
38. El sistema de control es importante para el desarrollo de la institución.					
39. Siento satisfacción frente a los logros de la institución, asimismo asumo sus problemas.					
40. Cuando algún compañero de trabajo tiene dificultades en su labor, coopero con ello.					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
41. Las relaciones interpersonales entre autoridades, docentes y otros de la institución son armoniosas.					
42. Soy tolerante frente a la opinión de mis compañeros de trabajo.					
43. Considero que la mayoría del personal docente es fría y reservada.					
44. Contribuyo a la mejora de las relaciones interpersonales.					
45. Siento que los intereses personales hacen daño a la institución educativa.					
46. Me incomodo fácilmente, cuando existe imposición de ideas.					
47. El ambiente laboral es positiva en la institución.					
48. Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
49. Considero que en la institución se fomenta el trabajo en equipo.					
50. Me relaciono con facilidad con mis compañeros de trabajo y otras personas.					

Fuente: (Brunet, 2004).

Agradezco su colaboración.