



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

TIPOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DEL DISTRITO DE AMANTANI 2018

PRESENTADA POR:

JAQUELINE GIZZEL TITO DIAZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**

PUNO, PERÚ

2019



DEDICATORIA

A Dios por iluminar mi camino, protegerme y cuidar mis pasos; conservando fe y esperanza.

A mi familia , Jasmani compañero de vida que pese al tiempo y adversidades estuvo allí con su apoyo moral para salir adelante , mi amado hijo Rohancito y a mi pequeña Maia, a ellos por ser fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día mas y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis padres por su apoyo incondicional, porque con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y asi cumpla con mis idéales.



AGRADECIMIENTOS

- A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano por sus sabias enseñanzas, las cuales me permiten un mejor desenvolvimiento en el ámbito laboral.
- A las Instituciones Educativas del distrito Amantani, a sus docentes de cada una de ellas por la colaboración, para el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- A la Dr. Alcides Flores Paredes por el asesoramiento que contribuyo para el desarrollo de la investigación.
- A los miembros del jurado por su valiosa sugerencia y acertados aportes para el desarrollo del presente trabajo de investigación.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico	3
1.1.1 Líder	3
1.1.2 Liderazgo	4
1.1.3 Tipos de liderazgo.	6
1.1.3.1 El líder autócrata.	10
1.1.3.2 El líder democrático.	11
1.1.3.3 El líder liberal o Laissezz Faire.	12
1.1.4 Características de un líder	13
1.1.5 La autoridad para el liderazgo	14
1.1.6 Importancia del liderazgo directivo como factor de la eficacia escolar.	14
1.1.7 Clima organizacional	15
1.1.8 Introducción al concepto de clima	18
1.1.9 El clima organizacional como mundo de la vida en la escuela.	19
1.1.10 Sentido de afiliación y refuerzo vocacional en el clima	20
1.1.11 Precisando conceptos: convivencia, clima, cultura	20
1.1.11.1 Convivencia escolar	21
1.1.11.2 Clima escolar	22
1.1.11.3 Cultura escolar	23
1.1.11.4 Repercusión del clima organizacional	24
1.1.11.5 Liderazgo y clima organizacional	25
	iii



1.1.11.6 Importancia del desarrollo organizacional	27
1.1.12 Relación del clima organizacional con la productividad	27
1.1.13 Relación del clima organizacional con la cultura organizacional	28
1.1.14 Dimensiones del Clima organizacional.	29
1.1.15 ¿Qué es el liderazgo?	31
1.1.16 Concepto de liderazgo educativo:	31
1.1.17 Características del liderazgo educativo:	31
1.2 Antecedentes	32
1.2.1 A nivel internacional	32
1.2.2 A nivel nacional	35

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema	43
2.2 Enunciados del problema	44
2.2.1 Problema general	44
2.2.2 Problemas específicos	45
2.3 Justificación	45
2.4 Objetivos	46
2.4.1 Objetivo general	46
2.4.2 Objetivos específicos	36
2.5 Hipótesis	47
2.5.1 Hipótesis general	47
2.5.2 Hipótesis específica	47

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio	48
3.2 Población	48
3.3 Muestra	49
3.4 Métodos de investigación	49
3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	49



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados por dimensiones de la variable tipos de liderazgo de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018	54
4.2 Resultados por dimensiones de la variable clima organizacional de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018	58
4.3 Prueba de hipótesis	61
4.3.1 Prueba de hipótesis 1.	61
4.3.2 Prueba de hipótesis 2.	62
4.3.3 Prueba de hipótesis 3.	63
4.3.4 Prueba de hipótesis general	64
4.4 Discusión	66
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	77

Puno, 14 de noviembre del 2019

TEMA: Tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional en la EBR del distrito de Amantani.

LÍNEA: Liderazgo y clima organizacional



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Instituciones educativas de la EBR del distrito de Amantani	48
2. Estadísticas de fiabilidad 1	51
3. Estadísticas de escala 1	51
4. Coeficiente de correlación intraclase 1	51
5. Estadísticas de fiabilidad 2	52
6. Estadísticas de escala 2	52
7. Coeficiente de correlación intraclase 2	53
8. Resultados de la dimensión liderazgo pedagógico	54
9. Resultados de la dimensión liderazgo democrático	55
10. Resultados de la dimensión liderazgo liberal o laissezz faire	56
11. Resultados de la dimensión relaciones interpersonales	58
12. Resultados de la dimensión estructura organizacional	59
13. Resultados de la dimensión comunicación e información	60
14. Estadísticos descriptivos 1	61
15. Correlaciones 1	61
16. Factores de medición para el coeficiente de correlación	62
17. Estadísticos descriptivos 2	62
18. Correlaciones 2	63
19. Estadísticos descriptivos 3	63
20. Correlaciones 3	64
21. Estadísticos descriptivos 4	65
22. Correlaciones 4	65



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Resultados de la dimensión liderazgo pedagógico	54
2. Resultados de la dimensión liderazgo democrático	55
3. Resultados de la dimensión liderazgo liberal o Laissez Faire	57
4. Resultados de la dimensión relaciones interpersonales	58
5. Resultados de la dimensión estructura organizacional	59
6. Resultados de la dimensión comunicación e información	60



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario de tipos de liderazgo	78
2. Cuestionario del clima organizacional	80
3. Matriz de operacionalización de variables	81

RESUMEN

En la presente investigación; de la relación de los Tipos de liderazgo de los directivos con el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018; se planteó como objetivo general: Determinar la relación de los Tipos de liderazgo de los directivos con el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018 . La investigación se ubica en el paradigma cuantitativo, el tipo de investigación que se asumió es el básico con diseño descriptivo correlacional, la muestra asumida es de tipo no probabilística de 46 docentes, se aplicó el método científico, con la técnica de la encuesta y el instrumento el cuestionario de tipos de liderazgo con un alfa de cronbach de 0,882 y clima organizacional con un alfa de Cronbach de 0,953. Resultados en la dimensión liderazgo pedagógico encontramos a 22 docentes que refieren Muchas veces 47,8%, 20 docentes refieren Pocas veces 43,5% en la dimensión liderazgo democrático 23 docentes señalan Muchas veces 50%, 16 docentes refieren Pocas veces 34,8%, en la dimensión liderazgo liberal encontramos a 38 docentes refieren Pocas veces 82,6%, 5 docentes refieren Nunca 10,9% y 3 docentes refieren Muchas veces 6,5%. Concluimos que existe una correlación de Pearson positiva moderada de 0,611 entre las variables tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional con una significancia bilateral de 0,000. Determinando un buen manejo de los tipos de liderazgo de los directivos se relaciona directamente con el clima organizacional de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.

Palabras clave: Clima organizacional, directivos, gestión escolar, institución educativa y tipos de líder.



ABSTRACT

The present research is about the relationship of leadership types of managers to the organizational climate in the regular basic education of the Amantani district 2018; it was set as a general objective: To determine the relationship of managers leadership types to the organizational climate in the regular basic education of the Amantani district 2018. The research is located in the quantitative paradigm, the type of research that was assumed is the basic with correlational descriptive design, the assumed sample is non-probabilistic of 46 teachers, the scientific method was applied, using the technique of the survey and the instrument the leadership type questionnaire with a cronbach alpha of 0.882 and organizational climate with a cronbach alpha of 0.953. Results in the pedagogical leadership dimension we find 22 teachers who often refer 47.8%, 20 teachers rarely refer 43.5% in the democratic leadership dimension 23 teachers often point out 50%, 16 teachers refer fewly 34.8%, in the liberal leadership dimension we find 38 teachers rarely refer 82.6%, 5 teachers never refer 10.9% and 3 teachers often refer 6.5%. We conclude that there is a moderate positive pearson correlation of 0.611 between the variable leadership types of managers and organizational climate with a bilateral significance of 0.000. Determining a good management of the leadership types of managers relates directly to the organizational climate of regular basic education in the Amantani district 2018.

Keywords: Leadership and types of leadership, managers, managment, organizational climate, teachers.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se planteó ¿Cuál es la relación que existe entre los Tipos de liderazgo de los directivos y el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?, se consideró que es un aspecto medular abordar un tema de actualidad educativa como es los tipos de liderazgo que asumen los directivos y el clima organizacional de cuan estrechamente están relacionados, dichas variables. Considerando el contexto educativo global en el que nos desarrollamos necesitamos transitar en una dinámica de liderazgo pedagógico y de esa manera influenciar en nuestro personal docente educando con el ejemplo. Asimismo, el área de investigación corresponde a la administración, línea tipos de liderazgo y el tema abordado son los tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional en la Educación Básica Regular del distrito de Amantani 2018.

El propósito de la investigación fue Determinar la relación de los Tipos de liderazgo de los directivos con el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018. Se aplicó el método hipotético deductivo, donde el tipo de investigación asumido es básico con diseño descriptivo correlacional.

En el capítulo I se abordó la revisión de la literatura de las variables tipos de liderazgo con sus dimensiones de líder pedagógico, líder democrático y líder liberal laissezz y clima organizacional con sus dimensiones relaciones interpersonales, estructura organizacional y comunicación e información donde se define y se da los diferentes conceptos para su mejor comprensión y abordaje respectivo. Y de la misma forma se analiza las diferentes investigaciones que dan soporte y fundamento a dichas variables.

En el capítulo II se abordó el planteamiento del problema, en donde se describe la problemática de las variables los tipos de liderazgo y clima organizacional y el contexto global en el que nos desarrollamos de un mundo competitivo académico, en donde asumir un liderazgo pertinente permite a las instituciones de la educación básica regular posicionarse y brindar servicios educativos de calidad, por consiguiente, el clima organizacional mejorará sustancialmente. Así mimo su ejecución es de vital importancia porque nos permitió determinar los tipos de liderazgo que asumen los directivos de la educación básica regular de Amantaní, que se ve soslayada por nuestros directivos que no lo asumen con un verdadero compromiso social educativo, de llevar la institución educativa hacia un servicio de calidad de eficiencia, eficacia y efectividad. La



investigación se realizó por que en la actualidad los directivos no asumen un verdadero liderazgo pedagógico de servicio de calidad hacia los estudiantes, padres de familia y comunidad.

En el capítulo III abordamos los materiales y métodos de la investigación utilizados La investigación se realizó en la Región de Puno específicamente en la isla de Amantani, perteneciente al distrito del mismo nombre, se encuentra al este de la península de Capachica, al norte de la isla de Taquile, en el Lago Titicaca, con una superficie: 9.28 km². Por otro lado, se asumió el paradigma cuantitativo, el tipo de investigación es el básico con diseño descriptivo correlacional, la muestra asumida es de tipo no probabilística de 46 docentes, se aplicó el método científico, con la técnica de la encuesta y el instrumento el cuestionario de tipos de liderazgo y clima organizacional

En el capítulo IV se presentan los resultados y la discusión en donde se determina que existe una correlación de Pearson positiva moderada de 0,611 entre las variables tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional, con una significancia bilateral de 0,000. Determinándose que un buen manejo de los tipos de liderazgo de los directivos se relaciona directamente con el clima organizacional de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico

1.1.1 Líder

Líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa. Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, 21 derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada. Desde el punto de vista de Ander-Egg (1997) y de los psicólogos sociales; el concepto de líder es aquella persona que tiene cualidades personales y que, de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo. Además, su campo de acción es amplio donde sus atributos de personalidad y habilidades van a originar en la organización o grupos donde son miembros actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. En el sentido más amplio, líder, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o

posición. Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en mérito a la aceptación voluntaria de sus seguidores (Ander-Egg, 1997).

1.1.2 Liderazgo

El liderazgo del profesorado es un componente esencial en el funcionamiento de las instituciones educativas. Su importancia y pertinencia aparece avalada por estudios tanto nacionales como internacionales donde se apunta a la relación existente entre un liderazgo efectivo y los procesos de mejora continua (Harris *et al.*, 2002).

Una de las características del ejercicio de la dirección es la multiplicidad de tareas a las que hay que atender y ello puede llevarse a cabo de diferentes formas. El gestor o director gerencialista es una persona imitativa, con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, acepta las cosas como son y están. Sin embargo, el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela (Cuevas, Díaz & Hidalgo, 2008).

Una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía en las que la influencia del líder sea capaz de infundir un sentido a la misión entre los seguidores (Godoy & Bresó, 2013).

En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo.

Desde la perspectiva de Knickerbocker (1990) el concepto de liderazgo es una relación funcional, ésta existe cuando el líder y el grupo se relacionan e interactúan realizando acciones y comportamientos para afrontar una necesidad evidente. El líder es quien deberá satisfacer las necesidades desarrollando sus habilidades, conocimientos y capacidad de liderazgo para lograr la consecución de los

objetivos. Para el grupo de esta manera seguir al líder significará que las necesidades sean afrontadas y lograr los objetivos anhelados que el grupo plantea en toda organización; porque el líder los sabrá conducir a realizar las acciones pertinentes para tal fin.

Define el 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 (Chiavenato, 1999).

Importancia del liderazgo Según Chiavenato, la práctica del liderazgo tiene gran importancia, destacándose dentro de ello lo siguiente:

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

“Que una función inherente a todo y, por extensión, a toda institución” Lorenzo (2005). Por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder. Se tiende a verlo menos como una característica individual y carismática, y más como una función que se da en toda institución, consustancial a todo grupo humano. lo mismo que es inherente la necesidad de mejorar, la función de presión y control sobre sus miembros, el desarrollo profesional, la construcción de la misión institucional específica o la satisfacción de los miembros. Es, además, estratégica para toda la organización: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta las energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de la organización

1.1.3 Tipos de liderazgo.

Los tipos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad de los que dirigen a una institución educativa u otra organización social.

Otros, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones. Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias.

Se han usado muchos términos para definir los tipos de liderazgo, pero tal vez los más importantes los describimos a continuación.

a. Liderazgo pedagógico

“Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos” (MINEDU, 2014). La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que, para ello, logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

Este enfoque no excluye que el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, tal como lo establece la Ley General de Educación en su artículo 55. Sin embargo, esta autoridad funcional es insuficiente por sí sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, así como el acuerdo y colegialidad (Bolívar, 1997).

En ese sentido, asumimos la gestión escolar como el “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995), La gestión escolar entonces tiene como uno de sus retos dinamizar los procesos para reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela.

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, con el fin de hacer transitar a la Institución Educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua, es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En el primer caso, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización, en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar. De acuerdo con Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso, porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento y toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”.

Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización (Leithwood, 2009).

Si el liderazgo es una característica de la organización, cabe preguntarse qué sentido tiene la formación de los directivos, es decir, de aquellas personas que hasta ahora vienen ejerciendo un liderazgo formal. Efectivamente, el liderazgo es una cualidad que puede desarrollar toda la organización como fruto de la interacción entre líderes, seguidores y la situación específica de la organización; sin embargo, los encargados de diseñar o rediseñar la organización de la escuela para generar el liderazgo distribuido son aquellas personas con cargos directivos, aquellas que ejercen un liderazgo formal.

En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010) dependerán tanto de las prácticas de liderazgo implementadas como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. De acuerdo con la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Leithwood *et al.* (2006) se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación con este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).

- Desarrollar al personal.
- Rediseñar la organización.
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo. Esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo, acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual redefinen los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

b. Rol del directivo como líder pedagógico desde la investigación

El directivo necesita y exige recursos, formación y estrategias que le permitan encontrar respuestas útiles, realistas y eficaces para adaptarse y adaptar la educación a los nuevos requerimientos de la sociedad del conocimiento. Entre estos recursos y estrategias se encuentra la investigación, que le permitirá identificar necesidades y efectuar diagnósticos precisos para tomar decisiones sobre cómo promover cambios adecuados en la gestión de su institución educativa.

Por otro lado, es necesario tomar en cuenta que aquellas prácticas del enfoque de la investigación tradicional, donde hay un sujeto que investiga y un objeto que es investigado, no resultan suficientes para lograr un cambio cualitativo de relevancia en la formación del directivo-investigador, dado que los hombres construyen sus historias a partir de la interacción que mantienen con su realidad y con la investigación que conviene que no sea impuesta ni ajena a la acción cotidiana de las instituciones educativas y de los profesionales de la educación, sino contextualizada, deseada, colaborativa, consensuada, participativa y protagonizada por los propios agentes de la comunidad educativa. Conviene que sea una investigación sobre la práctica y las dinámicas educativas cotidianas,

basada en la cooperación y en la implicación de quienes llevan a cabo día a día sus funciones educativas.

Como en cualquier ámbito de la ciencia y la tecnología, en el terreno siempre fértil de la educación es imprescindible consolidar comunidades de investigadores que permitan acrecentar el conocimiento de lo que ocurre en las instituciones educativas de todos los niveles.

El directivo, como líder pedagógico de una comunidad de aprendizaje, debe desarrollar investigaciones para solucionar problemas que acontecen en su institución educativa. En este proceso de investigación “caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje” (Minedu, 2014).

Asimismo, debe reforzar y apoyar las iniciativas de los docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes y propiciando la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica desarrolladas.

1.1.3.1 El líder autócrata.

Son aquellos profesores que deciden por sí solos todas las actividades o tareas a realizar, es decir, ellos son quienes toman todas las decisiones, organizando y distribuyendo, incluso, las actividades, permaneciendo distantes al grupo de alumnos en su realización y evaluando de forma individualizada (León, 2015). Este estilo de profesor se preocupa mucho por:

- Los resultados de las tareas asignadas.
- Permite que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en el aula.
- Es firme en sus convicciones.
- Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones.
- Ordena, estructura toda la situación de trabajo y dice a los alumnos qué deben hacer.

- Basa su poder en amenazas y castigos

1.1.3.2 El líder democrático.

“Este estilo parte del supuesto de que el líder, para ejercer su liderazgo, considera puntualmente los intereses, las opiniones y, el rango de autoridad del grupo, autoridad de la que el líder pasa a operar como representante”(León, 2015) . Las características que distinguen a los líderes democráticos son:

- No dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo.
- En general se muestran tan preocupados por la manutención de la eficiencia del grupo como con relación al término de las tareas que están en ejecución.
- Encauza las distintas tendencias y opiniones, sin imponer las soluciones, sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo.
- Incentiva a los miembros de su grupo para que expresen sus ideas y sentimientos, para crear un clima con mayor creatividad y compromiso.
- Frente a los problemas, tratan de ayudar al grupo a eliminar la resistencia o a resolver los conflictos.
- Están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos.
- Permite que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando hayan demostrado su capacidad de hacerlo.
- Cree que sus subordinados mientras más comprometidos estén, trabajarán en conjunto, permitiendo tener una mayor potencialidad.
- Tiene plena confianza en sus empleados, y ellos tienen plena confianza en su líder lo que provoca que se sientan muy identificados con la

institución en la que trabajan. Promueve la comunicación en todos los niveles; Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro. Por lo tanto, este estilo de liderazgo da gran importancia a los consensos de grupo, lo que le ayuda a trabajar en equipo para la consecución y el logro de objetivos comunes.

1.1.3.3 El líder liberal o Laissez Faire.

“Este estilo de liderazgo, el llamado líder deja en manos de su equipo las funciones que él como líder debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control, y espera que lleven a cabo con éxito todas las labores encargadas” (León, 2015).

En este tipo de liderazgo quienes integran el equipo u organización deben ser sujetos altamente calificados para que la actividad encomendada tenga éxito. Se puede definir como: aquel sujeto que delega a su equipo de trabajo o subalternos la autoridad para tomar decisiones. Podríamos citar algunas características propias de esta clase de liderazgo:

- No se compromete con la determinación de metas y políticas.
- Da total libertad al grupo.
- No le interesa las discusiones, sólo le interesa que se sientan bien anímicamente.
- No estimula la productividad del grupo.

Estos son los estilos o tipos de liderazgo que se han empleado en diversos momentos, algunos con mayor o menor éxito que otros. Sin embargo, al analizar los estilos de liderazgo no podemos asegurar que existiese un estilo único ni ideal. Podrían producirse situaciones distintas que demandan distintos estilos para resolverla. En realidad, los líderes exitosos varían sus conductas y deberían estar preparados para modificar su estilo en función de las circunstancias.

A estos tres estilos de liderazgos algunos estudios, agrega al tipo paternalista.

El líder paternalista opta por la superprotección.

La iniciativa no se valora, puesto que el líder quiere hacer todo él solo. Le gusta que el personal recurra a él para solucionar los problemas, lo que trae como consecuencia unos trabajadores infantiles e inseguros.

Según MacBeath (2005) la tipología del liderazgo es:

Líder heroico.	Líder carismático
Líder autoritario.	Líder moral.
Líder visionario.	Líder centrado en principios.
Líder profesional.	Líder estratégico.
Líder transaccional.	Líder transformacional.
Líder situacional.	Líder disperso.
Líder distributivo.	Líder que comparte.
Líder invitacional.	Líder colaborativo.
Líder instruccional.	Líder maestro.
Líder estudiantil.	Líder adolescente.

1.1.4 Características de un líder

Flores (2010) menciona: las siguientes características de un líder:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).

- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y, por lo tanto, no puede haber un ideal único para todos los grupos, el líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

1.1.5 La autoridad para el liderazgo

Es sustancial que el líder debe conseguir eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule respuestas positivas de aquellos que trabajan con él hacia el logro de los objetivos comunes y metas planificadas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones de maneras persuasivas e inducir el comportamiento de los que guía hacia un solo objetivo común.

1.1.6 Importancia del liderazgo directivo como factor de la eficacia escolar.

“El rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar” (Uribe, 2007). Este reconocimiento no siempre ha sido tan claro y más bien es reciente, en particular el hecho de vincular su quehacer con la mejora en los aprendizajes. Esta poca valoración queda en evidencia al ver su importancia relativa en el debate de reformas educativas o bien en medidas explícitas de los sistemas educativos en relación al marco de acción que los rige. Se explica lo anterior en la medida que los profesores, las metodologías de aula y los resultados han sido el centro de la atención. Pero la evidencia está siendo más contundente a este respecto y si bien pueden existir dudas en relación al nivel o forma cómo impacta la acción directiva en los aprendizajes, el liderazgo directivo es la segunda variable después de “la

clase”, entre todos los factores relacionados en la escuela que contribuyen en los aprendizajes y, este efecto, es aún más significativos en las escuelas con entornos difíciles (Brunner, 2003; Leithwood, 2004., Raczynski, 2005; Murillo, 2007).

1.1.7 Clima organizacional

El término clima se origina del griego Klima. Clima organizacional refleja una tendencia o la inclinación con respecto a un punto las necesidades de la organización y de la gente que integra la institución (Chiavenato, 1999).

De acuerdo con la definición etimológica sobre clima organizacional, podemos decir que ésta es el reflejo de uno de los aspectos débiles de la organización, donde incluye a las personas que la integran. Dicho en otras palabras; una determinada organización está estructurada en varios elementos y cada elemento posee una determinada función. Cuando deseamos saber cuál es el clima organizacional, de acuerdo con la definición etimológica, nos estaremos refiriendo a un punto de la organización que cuenta con necesidades.

Contexto sociológico: Una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología.

El concepto de organización, en la perspectiva de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza en la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social. Estas definiciones coinciden en que el clima organizacional es el resultado de la forma cómo las personas establecen procesos de interacción social. En el caso del campo educativo, el clima organizacional será determinado a nivel de una institución educativa.

Contexto psicológico: Al igual que en la sociología y otras disciplinas sociales, los autores plantean diversas teorías sobre su objeto del conocimiento.

En psicología, existen diferentes visiones incluso aplicaciones específicas que dan lugar a estudios particulares en ámbitos propios del comportamiento humano. Con el ánimo de referenciar el objeto general de la psicología y su relación con lo que se entiende por clima organizacional.

La psicología de los significados, propósitos, creencias y metas personales. Las personas no reaccionan directamente, genera riqueza; es importante evaluar la

forma cómo la organización, con su carácter social, aporta al bienestar y desarrollo de la sociedad.

“Es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o de aceptación o desfavorable o de rechazo del entorno laboral para las personas que integran la organización sobre clima organizacional” (Alvarado, 2003).

De esta definición, adecuada al ámbito educativo, podemos decir que el clima organizacional prácticamente es la manera cómo una persona observa la organización y el medio ambiente de una determinada institución educativa, que puede ser observada en forma favorable o desfavorable para los actores educativos o personas involucradas dentro de ella.

El clima organizacional se refiere a la evaluación del entorno laboral de la organización, desde el punto de vista de quienes trabajan en ella. Es la percepción compartida del entorno laboral.

Podemos decir, contextualizado al campo educativo, que el clima organizacional es el resultado de cómo los actores educativos que trabajan o forman parte de una institución educativa aprecian el ambiente educativo tomando en cuenta su organización, la relación que existe dentro de ella entre los diferentes actores, es decir la relación del docente-alumno, docente-directivos, docente-padres de familia, etc.

Las relaciones bienestar laboral cultura organizacional: son los modelos asumidos los conceptos de bienestar laboral y cultura organizacional están relacionados, aunque son diferenciados (Calderón,2003). La segunda hace referencia a la forma como los trabajadores perciben algunas características de la organización: el manejo de los conflictos, la actitud a la innovación o el fomento al trabajo en equipo (a vía de ejemplo); mientras que el bienestar o satisfacción es un concepto evaluativo y trata de responder qué siente el empleado, por ejemplo, frente al manejo del conflicto o las prácticas de supervisión Robbins (1994). La asociación entre uno y otro concepto en general es aceptada por estudiosos de la organización: por ejemplo, formas de dirigir que irradian confianza y credibilidad, demuestran sensibilidad por las personas y capacidad de escucha mejoran el

bienestar laboral de las personas (Robbins, 1994). La posibilidad de participación en decisiones que afectan su entorno laboral inmediato y la organización del trabajo mejoran la satisfacción personal a la vez que incrementa su autocontrol y su rendimiento (Denison, 1991); la percepción de justicia en el sistema de recompensas e incentivos impulsa a las personas a contribuir discrecionalmente con su empresa (Kast y Rosenzweig, 1988); la posibilidad de articular el proyecto de vida personal con los planes y proyectos organizacionales mejoran la interacción persona organización y potencia al trabajador.

Es importante señalar que el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos, objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional, se mide la forma cómo es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Quevedo (2000) señala que el clima organizacional es el conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, el reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Según lo señalado anteriormente, el clima organizacional es el conjunto de las percepciones globales que en este caso los actores educativos tienen de la institución educativa, es decir sobre la interacción entre ambos. Dentro de ello, lo más sustancial es la forma cómo percibe cada actor educativo su entorno, al margen de la percepción que pueden tener sus compañeros, por lo tanto, esto constituye una dimensión del actor educativo que de la institución educativa.

Es importante señalar el clima como innovación que se refiere a la conceptualización del clima como un atributo de la organización más que del individuo, que lo entiende como el resultado de procesos sociológicos y

organizacionales (Glick, 1988). Desde esta posición se define el clima organizacional como “un término genérico que integra variables organizacionales y psicológicas, que describe el contexto organizacional y condiciona las acciones de los individuos” (Glick, 1985). Una definición más reciente de Isaksen *et al.* (2001) describe el clima como las “actitudes, sentimientos y patrones de comportamiento recurrentes y observables que caracterizan la vida en la organización”. Según el nivel de análisis, el concepto de clima puede ser dividido en dos constructos distintos pero complementarios: clima psicológico y organizacional. Esto es, el clima organizacional describe la vida en la organización y depende de climas psicológicos agregados.

Por otro lado, el Clima organizacional según Alves (2000) señala: “Es de sentido común que, cuando dos o más personas se juntan para realizar cualquier trabajo, la involucración afectiva es una condición esencial para que se consigan los objetivos comunes”. Así ocurre en cualquier organización o en cualquier equipo deportivo. Los entrenadores, los atletas y los dirigentes, conocen bien este problema y, por esto, es frecuentemente citado por los medios de comunicación como un factor de victoria o derrota. Entonces, ¿qué se entiende por clima organizacional?

1.1.8 Introducción al concepto de clima

Es importante señalar la emergencia del concepto y es propia de los años treinta. Con los estudios de Howthorne se abre la primera crisis de la noción taylorista de organización hasta ese momento predominante en la investigación” (Fernández, 2004).

Por otro lado, la escuela de las Relaciones Humanas capitaliza el descubrimiento de la dimensión socio-emocional de la organización, la vincula a la noción de liderazgo, y la yuxtapone a la organización entendida como estructura (división del trabajo, estructura diferenciada de roles) (Reicher & Schnider, 1990) y (Denison, 1996) coinciden en señalar que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippit, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. El estudio tenía por objetivo describir cómo afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares

de “atmósferas” grupales: la “democrática” y la “autocrática” (Lewin & Lippit, 1938). Formalmente, la teoría aplicada a las organizaciones sostenía que: [1] $B = f(P, E)$ donde, “B” representa el comportamiento de un individuo; “f” es una forma funcional definible; “P” son los rasgos de la personalidad y “E” representa el entorno. Inicialmente, los “B” de interés referían a tareas del orden expresivo sólo indirectamente instrumentales como la coordinación, la participación y la permanencia en el grupo.

1.1.9 El clima organizacional como mundo de la vida en la escuela.

El concepto de clima involucra una definición cognitiva a la vez que una referencia a normas y motivaciones. Tal noción excede tanto la noción perceptual provista por la psicología industrial como la noción de formas de solidaridad que acabamos de examinar. Es necesario ensanchar el concepto. En esta sección presentaré un concepto de clima trabajado en otros lados (Fernández, 1999; 2001; 2004a). Mi tesis es que el clima constituye el trasfondo de sentidos compartidos, pre comprensiones que respaldan problemáticamente, los acuerdos y las acciones individuales o colectivas que emprenden los miembros de una organización (maestros, administrativos y alumnos). En el sentido de Habermas, se trata de trasfondos para el entendimiento con vistas a la acción sobre el “mundo objetivo”, el “mundo social” y el “mundo interior”; una acción que en términos sistémicos suele ser evaluada en términos de “éxito” (por ejemplo, en los aprendizajes). Conceptualizo estas pre comprensiones en términos de grados: la coordinación de la acción variará con el grado de “solapamiento”, “consenso” y “problematicidad” de aquellos trasfondos simbólicos. Según cuáles sean estos sentidos, los actores pueden actuar de forma defensiva, estratégica o consensuada, porque presuponen que esos sentidos son compartidos y por tanto definen un “mundo real”. La separación analítica entre gestión, estructura y clima permite reafirmar la noción dual de organización que aquí he adoptado y que se deriva de Habermas: un sistema social simbólicamente integrado. Esta integración social o simbólica se puede producir según este autor en tres planos: la cultura, la grupalidad y la motivación.

1.1.10 Sentido de afiliación y refuerzo vocacional en el clima

La dimensión motivacional tiene relación con las autopercepciones a las que un miembro echa mano para afirmar o no su pertenencia a esa organización. En el análisis de una escuela importan aquellas relacionadas tanto con el componente vocacional-profesional como con el componente afectivo de la afiliación. Así, una escuela organizada comunitariamente debiera desarrollar fuertes lazos afectivos y satisfacer así las necesidades que Litwin (1982) denomina de afiliación y de logro. Estrictamente, la sub dimensión de afiliación grupal ocupa un lugar intermedio en este esquema dado que refiere a la dimensión socioemocional de la grupalidad y como tal, ubicarse alternativamente en la dimensión grupal o en la dimensión motivacional. La segunda sub dimensión, logro de fines, tiene una directa relación con la evaluación que el maestro hace de su desempeño profesional como docente, de su vocación, de los objetivos que la sociedad difusamente deposita en las escuelas y en los reconocimientos profesionales que cada maestro obtiene en esa escuela. Los indicadores a seleccionar deberían referir a: i) relaciones de amistad entre maestros; ii) percepción de que su trabajo es valorado en la escuela; iii) voluntad de permanecer en la escuela aún si tuviera la chance de cambiarse; iv) satisfacción vocacional a raíz de lo que han aprendido sus alumnos; v) tener instancias de crecimiento y desarrollo profesional en la escuela; vi) reconocimiento social por su tarea.

1.1.11 Precisando conceptos: convivencia, clima, cultura

En la literatura pedagógica suelen utilizarse conceptos que provienen de diversas tradiciones teóricas. A veces estos conceptos tienen algunos significados que se superponen, y eso lleva a que se usen indistintamente, con lo que se pierden en el camino matices propios del contexto teórico y práctico en el que surgieron. Por ejemplo, las creencias docentes son estudiadas a través de un sinnúmero de categorías; por ejemplo, concepciones, creencias, juicios, opiniones, percepciones, teorías implícitas, entre otros (Miller *et al.*, 2013; Minedu, 2006; Pajares, 1992). Esto ocurre también en relación con la convivencia, el clima y la cultura escolar. Por ello, en la sección anterior, señalábamos que la gestión de la directora Carla, tal como lo refiere Dina, ha impactado positivamente en el clima,

la convivencia y la cultura escolar, incluida la participación de los estudiantes. Precisemos, pues, los conceptos que hemos utilizado.

1.1.11.1 Convivencia escolar

La noción de “convivencia escolar” alude en términos generales a la dimensión relacional de la vida escolar; es decir, a la manera como se construyen las relaciones interpersonales en la escuela como parte de su misión pedagógica. Se trata de un concepto propiamente pedagógico que destaca el valor formativo, preventivo y regulador que pueden tener las relaciones interpersonales en la escuela. De ahí que la convivencia escolar incluya y trascienda lo que tradicionalmente se ha denominado disciplina escolar. Cuando un policía escolar “mete palo”, está intentando “poner orden” a través de una práctica violenta que no es formativa; al contrario, vulnera derechos, por lo que no es propia de una convivencia escolar democrática. Esto refleja no solamente características de personas en particular, como los estudiantes nombrados, sino también del conjunto de la escuela, de aquellos o aquellas que son testigos de lo que ocurre, y que toman o no acciones ante a ello. Nos muestra también el conjunto de acciones que la escuela ha tomado o dejado de tomar para que prácticas como “meter palo” puedan ocurrir. Más aún, desde la convivencia escolar democrática, es necesario cuestionar la existencia misma de esa organización, así como las creencias y los supuestos que la permiten.

Es importante tener muy presente que en una escuela “todo educa”. Es decir, cuando la policía escolar tiene prácticas violentas que vulneran los derechos de las y los estudiantes, y el conjunto de la comunidad educativa permite, por acción o por omisión, que esto ocurra, la escuela está maleducando. Es decir, está enseñando no solo modelos inadecuados de ejercicio de la autoridad, sino también que otros pueden vulnerar derechos y que el resto de la comunidad y uno mismo puede permitirlo. Todo lo contrario de la intencionalidad educativa planteada en el Currículo Nacional (MINEDU, 2016b). Esto es algo fundamental: las dificultades de convivencia escolar que puedan existir en una escuela no son “problemas entre los estudiantes”, sino dificultades que conciernen al conjunto de

integrantes de la comunidad educativa, así como a sus políticas, prácticas y procesos. De ahí que deban estar en el centro de intereses de las directoras y directores.

1.1.11.2 Clima escolar

El concepto de clima escolar se utiliza en educación, principalmente, a partir de los estudios sobre eficacia escolar. Desde esta línea, diversos estudios muestran consistentemente su importancia para favorecer los aprendizajes de las y los estudiantes. En el caso de Latinoamérica se ha encontrado que el clima escolar es el factor asociado a los aprendizajes con mayor incidencia en los estudiantes. Hay que destacar que la importancia del clima escolar para favorecer los aprendizajes no se limita a áreas como la matemática, la comprensión de textos o las ciencias naturales. Existe también evidencia respecto de la importancia del clima escolar para favorecer el desarrollo moral de los estudiantes (Nucci, 2015). El concepto de clima escolar tiene antecedentes en la noción de clima organizacional propia del entorno laboral. Es importante tener en cuenta estos antecedentes, pues, por ejemplo, si bien la escuela es también una organización laboral, pues allí trabajan personas adultas, esto no define su especificidad, sino más bien el hecho de ser una comunidad educativa al servicio de la formación y bienestar integral de los estudiantes. Algunos autores centran la noción de clima escolar en “la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen en el contexto escolar... y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan”. Sin embargo, con clima escolar se suele aludir también a la percepción de diversas dimensiones de la vida escolar, como las relaciones interpersonales, la enseñanza y el aprendizaje, el sentido de seguridad, el ambiente de la institución (conexión y compromiso con la escuela, así como el entorno físico, los recursos y suministros) y los procesos de mejora (MINEDU, 2016b; Thapa *et al.*, 2013). Siguiendo también una concepción multidimensional del concepto de clima escolar, Frisancho (2016) sintetiza en tres sus grandes componentes:

- Características físicas de la institución educativa.

- El sistema social de relaciones entre los individuos y grupos (convivencia escolar).
- El sistema de creencias y valores que comparten los integrantes de la institución educativa (cultura escolar).

1.1.11.3 Cultura escolar

La cultura escolar es una noción que presenta algunas líneas de sentido afines a las de clima y convivencia escolar. Al igual que la noción de clima escolar, proviene en gran medida de los estudios sobre eficacia escolar. Tiene antecedentes también en la noción de cultura organizacional propia del entorno laboral. Ya hemos señalado, al comentar la noción de clima organizacional, que es importante tomar en cuenta los orígenes de los diferentes conceptos, pues en este caso la escuela es una comunidad con una finalidad educativa que define su particularidad y que la diferencia de otro tipo de organizaciones. Si bien el sentido que se le asigna a la noción de cultura escolar tampoco es unívoco, a partir de la revisión de la literatura sobre el tema, (Elías, 2015) plantea que la cultura escolar puede ser concebida como: los patrones de significado transmitidos históricamente y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por las personas miembros de la comunidad escolar

Se trata entonces de un concepto amplio, ciertamente, más amplio que el de convivencia escolar. Uno de los aspectos que los estudios sobre cultura escolar han investigado es el de las características de una cultura escolar que promueve los aprendizajes. Así, a partir de la revisión de estudios desarrollados en el marco de la aproximación de escuelas eficaces, se plantea que para que una cultura escolar promueva los logros y el trabajo académico se necesitan los siguientes 10 ingredientes:

- i. Una visión inspiradora, respaldada por una misión clara, precisa y desafiante.
- ii. Un currículo, formas de enseñanza, evaluaciones y oportunidades de aprendizaje que estén claramente vinculados a la misión y

- visión, y que respondan a las necesidades e intereses de los estudiantes.
- iii. Suficiente tiempo para que estudiantes y docentes hagan bien su trabajo.
 - iv. Escuelas focalizadas en el aprendizaje de estudiantes y docentes, acompañadas de un amplio diálogo sobre la calidad del trabajo que realizan los diferentes miembros de la comunidad educativa.
 - v. Relaciones cercanas y de apoyo mutuo entre docentes y estudiantes, entre docentes, y entre estudiantes.
 - vi. Muchas oportunidades y espacios para crear cultura, discutir valores fundamentales, asumir responsabilidades, compartir juntos como comunidad y celebrar los logros individuales y grupales.
 - vii. Un liderazgo que promueve y protege la confianza, el aprendizaje en el trabajo, la flexibilidad, la asunción de riesgos, la innovación y la adaptación al cambio.
 - viii. Sistemas de toma de decisiones basadas en información oportuna, precisa, cualitativa y cuantitativa sobre el progreso hacia la visión, así como un conocimiento sofisticado sobre el cambio organizacional.
 - ix. Firme apoyo por parte de padres y madres de familia.
 - x. Flexibilidad por parte de las autoridades educativas y apoyo a una variedad de diseños, visiones, misiones e innovaciones

1.1.11.4 Repercusión del clima organizacional

Toda Institución Educativa tiene un "clima" que repercute en la práctica; en su desempeño institucional "el buen clima institucional coadyuva al logro de los objetivos; pues el clima institucional, es un vínculo o un obstáculo para el buen o mal desempeño de la Institución Educativa en su conjunto. Además, determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el

comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los docentes y directivos se forman de las Instituciones Educativas a la que pertenecen y que influye directamente en el desempeño de la Institución Educativa" (Chiavenato, 2007).

En síntesis, el Clima institucional es determinante en la forma que toma una Institución Educativa, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la Institución Educativa.

1.1.11.5 Liderazgo y clima organizacional

El concepto de "clima laboral" alude a "los factores ambientales percibidos de manera consiente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento" A su vez, Reichers y Schneider (1990) definen clima como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella".

Por otra parte, se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima. En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes

transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido.

En consecuencia, los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima, y que éste correspondería a un conjunto de percepciones compartidas, no obstante, Zohar & Luria (2004) proponen que el clima organizacional sería una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas. Es así que, los indicadores perceptuales más relevantes son: las políticas formales e informales y las prácticas y procedimientos organizacionales. Esta descripción refleja la dirección actual que ha tomado la investigación sobre clima, la cual está asociada más con facetas específicas que con índices globales. Estos indicadores específicos proporcionan medidas convergentes de las percepciones de los empleados, respecto de las políticas, prácticas y procedimientos que son relevantes.

Liderazgo y clima organizacional el estudio y análisis del comportamiento organizacional en diferentes organizaciones ha revelado que varios factores influyen ese clima. Así, los factores que han sido identificados como como constituyentes de la realidad objetiva del desarrollo organizacional, se refieren a la estructura organizativa, las políticas y los procedimientos, las relaciones interpersonales y grupales, la tarea y el medio físico en el que se desarrolla el liderazgo (Alves, 2000).

De este último factor nos ocuparemos en esta presentación, intentando comprender de qué forma puede inducir un determinado clima que los miembros de la organización evalúan, comparándolo el que observan con sus expectativas, lo que determinará los niveles mayores o menores de

satisfacción o de insatisfacción y la eficacia consecuente en el desempeño de sus tareas.

1.1.11.6 Importancia del desarrollo organizacional

Señala que “El ambiente mundial ha dejado su huella en todos los ámbitos de nuestra existencia” (Hernández, 2011). Vivimos en una época de desarrollo y expansión tecnológicos, de gran velocidad en la información, de modificación de sistemas económicos, políticos y de reordenamiento social, así como de cambios en la conformación demográfica de nuestro planeta y en general de múltiples transformaciones estructurales que afectan a la humanidad. No hay país que sea ajeno a lo anterior debido a que es casi imposible sustraerse a todo ello; la apertura de los mercados internacionales a los productos y servicios nos sumerge cada vez más en una competencia comercial feroz con el exterior, sin descuidar el mercado nacional.

Para competir en ambas esferas es preciso modernizarse y mantenerse a la vanguardia en procesos, equipo, maquinaria, sistemas financieros, etc. Pero sobre todo en el factor humano, ya que es el elemento más importante en casi cualquier organización.

1.1.12 Relación del clima organizacional con la productividad

Otro elemento importante al estudiar el clima es ver cómo se afecta la productividad en términos de un clima más o menos favorable.

Plantean en primer lugar, que se debe tener en cuenta que, para mejorar la productividad a largo plazo, es absolutamente necesario mejorar la calidad del clima organizacional. A corto plazo, una administración autocrática puede incrementar los niveles de productividad incluso a costa de las condiciones de trabajo, sin embargo, no se pueden mantener progresos significativos en el largo plazo en los niveles de productividad bajo este esquema, porque el deterioro en el clima conduce a los trabajadores a perder el entusiasmo por su trabajo y por ende a disminuir su productividad. Con la pérdida de entusiasmo vienen los mayores índices de ausentismo y mayores tasas de rotación; además de problemas colaterales como la lentitud, el desgano y la indiferencia en los trabajadores. El

personal se retira psicológicamente de sus labores, vacío que viene a ser llenado por la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

En segundo lugar, es claro que las personas consideran que disfrutan de un entorno laboral de alto nivel cuando sienten que contribuyen con el éxito de la empresa de una forma significativa. El solo hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no le permite influir en las decisiones que lo afectan. De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es absolutamente necesario que tanto los directivos de las empresas, como las personas vinculadas con el área de recursos humanos se comprometan en la construcción de un clima organizacional favorable dentro de sus empresas. El departamento de recursos humanos tiene influencia directa en la motivación y satisfacción de todos los empleados de una organización, aspectos que a su vez conducen a la determinación del clima organizacional.

Finalmente, el diagnóstico de clima se hace importante dado que su estudio proporciona información a la organización y a sus directivas sobre las percepciones y actitudes de las personas que la componen, y ayuda en la tarea de buscar un continuo mejoramiento del ambiente y de la productividad. El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se vuelve una estrategia estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización (Werther & Davis, 1995).

1.1.13 Relación del clima organizacional con la cultura organizacional

El clima organizacional aporta a los desarrollos de cambio especialmente de cultura dentro de las organizaciones puesto que el estudio de la cultura organizacional, se enfoca en la organización como un todo de acuerdo al enfoque sistémico y todas sus características, y el clima organizacional, se enfoca en el análisis de los individuos que la componen, debido a que responden a los factores motivacionales. El análisis de clima es un proceso enmarcado dentro de una situación específica, un momento dentro de la organización, mientras que la cultura es un continuo permanente dentro del tiempo. La cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad. Para ello debe tenerse en cuenta el factor humano y evaluarlo a través de un análisis de su ambiente laboral (clima), que le permite identificar los factores

de motivación y satisfacción para lograr los resultados. Lo que conlleva a que la medición del clima organizacional puede ser un elemento evaluado que anteceda los procesos de cambio cultural, debido a que el éxito del cambio cultural depende de la participación comprometida y responsable de todo el personal, y el análisis de clima permite desarrollar acciones enmarcadas dentro del plan de intervención, lo que lleva a los cambios culturales y a la forma de hacer las cosas.

1.1.14 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. **Estructura: organizacional.** - Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Asimismo, es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.

B. **La comunicación.** - “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 (Berlo,1971).

C. 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”. “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” (Montoya, 2006). 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.

1.1.15 ¿Qué es el liderazgo?

Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría obedecer a su jefe, pero estar pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

1.1.16 Concepto de liderazgo educativo:

La educación es una de las bases para el buen desarrollo de un país, las personas constantemente estamos educando y aprendiendo, por ello es de vital importancia que desde los primeros años se motiva que en los centros escolares se eduque desde un liderazgo educativo.

1.1.17 Características del liderazgo educativo:

El liderazgo educativo se caracteriza principalmente por una estimulación y no por una estipulación, es decir, el liderazgo educativo te enseña y estimula aprender, pero no te presenta qué y cómo debes hacerlo. Dicho de otra manera, el liderazgo educativo no te da un pez, te enseña a pescar. De ahí el nombre de liderazgo educativo y pedagógico.

1.1.1. Calidad educativa

Existe consenso en señalar que la educación es un derecho humano fundamental y un bien público irrenunciable, sin embargo, no resulta fácil ensayar una

definición sobre qué entender por calidad, al ser un concepto que en sí mismo puede tener múltiples acepciones. En la Ley 28044, Ley General de Educación (LGE), se establece calidad educativa como “el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida”. Presenta la calidad en educación como el nivel óptimo de formación y requisito para ejercer la democracia y alcanzar el desarrollo, determinando la responsabilidad que tiene el Estado de brindarla a todos los estudiantes. En ese mismo sentido, la OREALC/UNESCO concibe la calidad en educación como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente, y gracias a ella crezca y se fortalezca como persona que contribuye al desarrollo de la sociedad transmitiendo y compartiendo sus valores y su cultura (SINEACE, 2013). A su vez, reconoce que, si bien la calidad educativa es una aspiración común, existe una diversidad de significados.

A partir de lo establecido en la Ley General de Educación y de los consensos internacionales, el SINEACE consideró necesario generar un espacio de reflexión y debate que permitiera aproximarse a una conceptualización de calidad en educación. Para ello convocó a un grupo de personalidades y expertos en el tema educativo, quienes conformaron el Comité de Calidad, que se reunió a lo largo de un año para el diálogo e intercambio. Las reflexiones y valiosos aportes del grupo se sistematizan en el documento *Calidad en educación y derroteros*, publicado por el SINEACE en agosto 2015.

1.2 Antecedentes

1.2.1 A nivel internacional

Para Serrano y Portalanza (2014) el objetivo central de esta investigación es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es el

desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

Fernández (2013) arriba a las siguientes conclusiones: se puede determinar que la dimensión mejor evaluada en todos los ciclos corresponde a Relaciones Interpersonales, que se refiere a la percepción y sentimientos de los niveles de confianza, cercanía, respecto y colaboración existente en la organización.

Las dimensiones que presentan un menor porcentaje de aprobación corresponden a: Calidad de vida laboral, que evalúa la percepción y sentimiento que tiene el personal respecto de variables que inciden fuertemente en la vida laboral, como son la salud, la exposición a riesgos, la carga de trabajo, el entorno donde se desempeña, y el impacto del trabajo en la vida personal; gestión del desempeño, que evalúa la percepción que se tiene de la gestión a una serie de variables que tienen incidencia directa en el desempeño de las personas, tanto en lo que respecta a guía, direccionamiento; y por último gestión participativa, que se refiere a la existencia de cambios e iniciativas coherentes con lograr una mayor participación de los docentes, o el agrado y la disposición a avanzar en la implementación de un modelo de gestión.

García (2015) en su tesis de maestría “Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior.” Revista científica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, el objetivo general de la investigación fue identificar los estilos de liderazgo de los directivos de la dirección general de una institución educativa mediante el MLQ con el propósito de establecer su relación con el clima organizacional y la variable de resultado de satisfacción. La muestra estuvo conformada por 380 estudiantes, el diseño de investigación fue correlacional y llegó a la conclusión de que el liderazgo influye en la generación del clima organizacional y en sus dimensiones: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. Estos factores a su vez influyen en el logro de los objetivos y por ende en la competitividad empresarial, lo que buscan todas las organizaciones. En cuanto a las hipótesis se pudo confirmar que el liderazgo transformacional es el más representativo en el presente estudio. Por otra parte, el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en el clima organizacional, y que las escalas que más predominan en el perfil de

liderazgo son las transformacionales, aunque como tal existen oportunidades de mejora.

Pons & Ramos (2013) señala frente a propuestas de valor asociadas a un bajo coste productivo, numerosas naciones y organizaciones buscan convertir a la innovación en la palanca de un nuevo modelo de crecimiento económico. Por su marcado carácter social, este estudio analiza la relación entre el clima organizacional de innovación, los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH características en la organización. Los modelos de regresión obtenidos explican una varianza cercana al 60% del clima organizacional innovador y señalan a las prácticas dirigidas a estimular la participación de los miembros y el estilo de liderazgo inspiracional como sus principales predictores.

Contreras (2016) en un estudio de nivel 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; por otro lado, los factores positivos que se evidencian en varios de sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se potencia el cambio y la transformación frente a esos factores negativos a erradicarse en el interior de la institución educativa; además, la percepción de clima laboral por los trabajadores del colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y de implementarlas, lo que genera un 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 en estudio.

Luengo (2013) en un estudio descriptivo con diseño correlacional concluyó que, existe una relación alta y estadísticamente significativa entre variables: clima organizacional y desempeño laboral del docente en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia, porque a medida que aumentan los valores de la variable clima organizacional aumenta de modo significativo los valores de la variable desempeño laboral; es decir, en la medida que se fomente un clima

organizacional armonioso según necesidades del personal, el desempeño laboral por parte de los docentes es también apropiado, y mejorara significativa y proporcionalmente sus habilidades técnicas, conceptuales y administrativas; así también, 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.

Por otro lado, el estilo transformacional es el que mejor resultados genera en la administración pública federal centralizada de México, por lo que el reforzamiento de sus comportamientos es sugerido. Además, en otra conclusión importante se destaca que existe relación negativa entre la percepción de crisis y la atribución de carisma en el líder de la administración pública federal mexicana.

1.2.2 A nivel nacional

Hidalgo (2017) en sus resultados descriptivos indicaron que la mayoría de los trabajadores (41%) consideran que el nivel de liderazgo es regular, y el 38% manifestó que el clima institucional es bajo. Por lo que se llegó a la conclusión, que Existe relación significativa entre las variables liderazgo directivo y Clima Organizacional de la Institución Educativa N° 0755 Horacio Zevallos Gámez, distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres 2016. Es decir, que el Chí cuadrado es de 33.772, es mayor al Chí tabular con 9 grados de libertad con el 16.919; lo que indica, que ambas variables son dependientes; en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula con un 95% de confianza; indicando, que el director carece de liderazgo, esto a su vez repercute en la convivencia y el trato adecuado entre los trabajadores.

Para León (2015) La investigación científica que hemos realizado es básica, correlacional causal no experimental, los factores de estudio son dos: a. Clima

Organizacional y Estilo de liderazgo La población y muestra estuvo conformada por 27 entre docentes y personal administrativo de la I.E. N° 5170 “Perú Italia” de Puente Piedra de la UGEL 04 de Comas. El diseño de la investigación es transeccional, correlacional, causal, bivariada, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: relaciones intrapersonales, interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, por otro lado, liderazgo del director, liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director, comunicación y trabajo en la comunidad que se aplicó a las 27 personas de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. b. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigadas al aplicar la fórmula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy alta, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia.

Idone (2012) en un estudio de nivel básico y de nivel descriptivo, respecto a la gestión en una institución educativa básica concluye que, en el estilo de liderazgo democrático del director en un 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 en la institución educativa, desde la percepción de los docentes. En otro resultado, respecto al estilo autoritario del director el 17.07% está en el nivel de acuerdo, el 73.17% se ubica en el nivel medianamente de acuerdo y un 9.76% de los mismos se encuentran en el nivel de desacuerdo desde la percepción del docente. Por otro lado, respecto al estilo de liderazgo laissez faire del director el 21.95% está en el nivel de acuerdo, el 68.29% se ubica en el nivel medianamente de acuerdo y un 9.76% de ellos se encuentran en el nivel de desacuerdo desde la percepción de los docentes. Ahora, en lo referente a las

capacidades pedagógicas del docentes 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 de los docentes. Respecto a 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 laboral 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. Finalmente, en las relaciones interpersonales con los alumnos, los padres de familia, los directivos, docentes y comunidad escolar en general, el 24.4% se ubica 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, el 34.15% se ubica en el nivel medio y un 34.15% se encuentra en el nivel bajo, desde la autoevaluación docente.

Llulluy *et al.* (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.

Campos (2013) su trabajo de investigación de naturaleza cuantitativa, con diseño descriptivo correlacional, con el objetivo de determinar la relación existente entre la motivación y el Clima Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Emblemática “San José” de Chiclayo. La muestra estuvo constituida por cuarenta y cuatro profesores. Se utilizó como instrumento la Escala de Motivación de Steers y Braunstein y el Cuestionario del Clima Organizacional.

Los resultados muestran que los niveles de motivación tienden a niveles medios (47.7%), además, entre los factores del clima organizacional: los docentes consideran que hay niveles medios de comunicación (59.1%); en el factor liderazgo presentan niveles medios (45.5%) y bajos (25%) indicando que no hay un ejercicio activo de liderazgo, en cuanto al clima organizacional general, tiene prevalencia a niveles medianamente favorables (50%). Finalmente, las pruebas de correlación R de Pearson (0.675), indican que existe una influencia significativa entre los niveles de motivación y clima organizacional.

Celis y Sánchez (2012) se planteó como objetivo general conocer las características que perciben los docentes de una Institución Educativa Escolar Particular para el desarrollo del Liderazgo Distribuido. La tesis obtuvo información del Liderazgo Distribuido, desde diversos autores y especialistas sobre el tema. Se estableció la variable “Liderazgo Distribuido” como eje del estudio y las subvariables: confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple, obtenidas en base a las características que los autores dieron en común sobre el tema. Así, surgió en las investigadoras el interés por conocer si se ejercía este liderazgo en alguna institución educativa y si los docentes percibían características que favorecieran el desarrollo del Liderazgo Distribuido, como factor importante en la mejora de la institución. La tesis brindó información de las características que perciben los docentes y el tipo de liderazgo que desarrolla la institución. Éstas fueron analizadas y contrastadas para identificar si el liderazgo que se percibe es coherente con las características de un Liderazgo Distribuido, esto se logró a través de los resultados y el aporte del marco teórico. El estudio correspondió a un enfoque cuantitativo, en un nivel descriptivo. El método aplicado fue la encuesta y el instrumento adaptado fue un cuestionario, el mismo que fue validado y permitió la recolección de los datos aplicados a la población. El análisis de los resultados logró conocer que, la confianza es la característica principal que perciben los docentes de la institución; ya que obtuvo los índices más altos a nivel porcentual y el talento como la característica de menor porcentaje alcanzado. Cada subvariable se detalló y analizó dentro de la investigación.

Ruiz (2011) explica la Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. Es un tipo de investigación básica y de nivel correlacional causal.

Como técnica de recolección de datos se aplicó la encuesta y como instrumento un cuestionario que fue aplicada a una muestra representativa de 175 docentes, de tres Instituciones Educativas, cuya información permitió mediante el modelo de regresión lineal múltiple probar las hipótesis planteadas. Como parte del estudio se determinó la correlación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, obteniendo como resultados que la correlación es 0,57 y 0,56 respectivamente. Asimismo, la prueba de hipótesis determinó que la hipótesis principal: 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 ($P = 0,00 < 0,05$). Concluyendo además que, dentro del estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; al igual que las sub dimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional influyen significativamente.

Para Cahuas (2012) es una investigación que corresponde al tipo de estudio básico, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico en educación. Es de nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, debido a que establece una relación entre dos variables: Estilos de liderazgo del director y calidad de servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de Huaral durante el año 2011. Se aplicó la técnica de la encuesta para ambas variables; un cuestionario (instrumento) dirigido a los docentes para determinar los estilos de liderazgo (autoritario/dictatorial, democrático, carismático, transformacional y transaccional) de su directivo en materia educativa; otro cuestionario para los estudiantes y recoger su percepción sobre la calidad de servicio educativo que reciben en sus instituciones educativas en las dimensiones: calidad de enseñanza, organización del aula y ambiente escolar. La muestra estuvo conformada por 120 docentes. (Totalidad de la población) y 120 estudiantes elegidos de manera intencional no probabilística. Los instrumentos han sido validados mediante juicio de expertos (dos jueces) y determinan que son válidos con el alfa de Cronbach (0,750 para el instrumento que mide los estilos de liderazgo) y de 0,927 que mide la calidad del servicio educativo lo que indican

que ambos son confiables. Las tablas de frecuencias se han elaborado con el software estadístico SPSS y analizados descriptivamente; en tanto, la prueba de hipótesis se efectuó con el Rho de Spearman, por tratarse de variables cualitativas. Los resultados de la investigación demuestran ausencia de relación directa y estadísticamente significativa. Contrariamente se da una relación ínfima negativa: -0,076 (estilos de liderazgo y servicio educativo); de los estilos: autoritario/dictatorial (-0,008), democrático (-0,092), carismático (0,056), transformacional (-0,102) y transaccional (0,026) con el servicio educativo. Un buen servicio educativo, en la mayoría de los casos, no está en directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio.

Para Flores (2010) su investigación es de tipo cuantitativa, de nivel descriptivo correlacional, que consiste en el análisis de la relación de las variables del tipo de Liderazgo y estilos de comunicación; el diseño es No Experimental de corte transversal. Los objetivos de la investigación, se considera que el tipo de liderazgo del director se relaciona con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y el personal administrativo. Según el análisis de correspondencias de las variables, existe una asociación significativa, el estadístico chi-cuadrado (48.086) con valor de significancia menor al 0.05 apoya esta conclusión. Se concluye que 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. Como también 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. Finalmente se concluye que 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.

Medina (2010) su investigación es de nivel descriptivo y de tipo exploratorio, considerando cinco variables de estudio: la motivación que inspira el líder docente, la estimulación intelectual del líder docente hacia sus seguidores, el acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, la influencia ética del líder docente en los seguidores y la tolerancia psicológica del líder docente. En consecuencia, los hallazgos permitieron determinar la

percepción de las cinco características del Liderazgo Transformacional en los docentes; comprobándose una mayor percepción de la confianza y cercanía en las relaciones interpersonales como elemento significativo en el acompañamiento del líder docente para el desarrollo de los procesos de inserción y adaptación de los nuevos docentes a la cultura organizacional del centro.

Pérez y Rivera (2015) en su tesis maestría en Gestión Empresarial “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013” Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Iquitos, Perú. El objetivo general fue determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013. La muestra estuvo conformada por 107 trabajadores y llegó a la conclusión, que el Clima organizacional en la institución en estudio se encuentra en el nivel medio o moderado, lo que quiere decir, que las relaciones interpersonales entre los trabajadores no está del todo bien, de igual manera, está la satisfacción laboral; además se pudo constatar que el nivel de involucramiento laboral de los colaboradores es normal, ya que suelen superar los obstáculos que se presentan en el quehacer laboral; en cuanto a la supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado, por lo que, favorece la producción de los trabajadores, obteniendo resultados favorables para la organización.

Sorados (2010) presenta un tipo de investigación Básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo- correlacional, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa. De la Prueba estadística de Correlación se aprecia que el Valor $p = 0.00 < 0.05$, con lo cual se afirma con un 95% de probabilidad que Como el Valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la Gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03 Lima, en el periodo marzo mayo del 2009. La correlación conjunta fue de 0.949. La dimensión que más influencia en la Calidad de la Gestión Educativa, es el Pedagógico (0.619), presentado una correlación parcial de 0.937. El que nos influye es lo Institucional ($p = 0.041$), con una correlación parcial de 0.461.

Zarate (2011) concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto. Concluyen que el desempeño docente con las dimensiones profesional, personal y social según los alumnos resultan de acuerdo a la estadística arrojan que el Chi cuadrado es de 26.39 y se considera alto. Los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas. Se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia. Se llega a la conclusión que existe en las escuelas de primaria del distrito de Independencia Lima un mayor número de 153 de acuerdo a la muestra de la investigación 201 de docentes del sexo femenino. Existe un mayor (68 y 45) número de docentes entre las edades 40 á 49 en el nivel de Primaria. En cuanto a los directores de Primaria de la Instituciones educativas en estudio en su mayoría poseen entre 15 años y 30 años de experiencia.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

El contexto global en el que nos desarrollamos de un mundo competitivo académico, en donde asumir un liderazgo pertinente permitirá a las instituciones de la educación básica regular posicionarse y brindar servicios educativos de calidad, asumiendo una postura epistemológica mixta triangulando en los paradigmas cuantitativo y cualitativo bajo una crítica ética que necesita nuestra sociedad y por consiguiente la educación peruana, razón por la cual se observa en las instituciones de la educación básica regular del distrito de Amantani liderazgos de diversa naturaleza siendo una isla con arraigada tradición y rica cultura ancestral, por otro lado la intromisión del avance tecnológico se hace evidente al interior de los escolares; en la misma línea se hace necesaria que los directivos desarrollen el perfil de líder visionario y si invierten en el capital humano fortaleciendo las relaciones humanas y sobre todo el clima organizacional se fortalezca en el trinomio educativo: docentes estudiantes y padres de familia y de esa manera contribuir en los logros de los aprendizajes de los estudiantes y por consiguiente contribuir en el desarrollo educativo de la isla Amantani y la región de Puno. A esto se suma una deficiente planificación estratégica que realizan los directivos y la escasa articulación e involucramiento con los agentes educativos de este proceso en donde la participación activa es sustancial y como se debe generar el clima organizacional satisfactorio de buenas relaciones humanas al interior del distrito.

A partir de lo señalado las instituciones se desarrollarán y serán eficientes y estas serán de calidad; por otro lado, las instituciones educativas de la educación básica regular del distrito mencionado, se ha observado que atraviesan por un proceso de liderazgo liberal,

sin interesarles el clima organizacional de sus agentes educativos razón por la cual emprendemos el presente proyecto de investigación denominado: Tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.

En este sentido, los esfuerzos que realizan los órganos intermedios del Ministerio de Educación; como son la Dirección Regional de Educación, las Unidades de Gestión Educativas Locales y particularmente las organizaciones educativas del sector público y el sector privado, se hace necesario enfrentar los cambios que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva educación, asumir un nuevo estilo de liderazgo pedagógico que demande un sofisticado tipo de destreza social y habilidades gerenciales que pueda unir a toda la comunidad educativa hacia un solo objetivo común que es el de mejorar la educación peruana.

Razón por lo cual el liderazgo de los Directores de la educación básica regular de Amantani; asuman la dirección de la organización educativa para mejorar el nivel de calidad educativa y sobre todo la cultura organizacional; pero todo dependerá de si este liderazgo este empoderado y guarde una estrecha relación con la movilización e influencia con los integrantes de la comunidad, la cual está íntimamente articulada a la capacidad de liderar procesos racionales de planeamiento, ejecución, control y evaluación de políticas, estrategias, actividades y acciones para el cumplimiento de determinados objetivos y metas institucionales, es por ello que la pieza clave del éxito es el liderazgo directivo, mejor aún si los docentes son igualmente líderes en la actividad educativa que llevan día a día en su labor pedagógica y esto se reflejará en los logros de aprendizajes de nuestros estudiantes.

2.2 Enunciados del problema

2.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre los Tipos de liderazgo de los directivos y el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?

2.2.2 Problemas específicos

- i. ¿Cuál es la relación que existe entre el líder pedagógico y la relación interpersonal en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?
- ii. ¿Cuál es la relación que existe entre el líder democrático y la estructura organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?
- iii. ¿Cuál es la relación que existe entre el líder laissez faire con la comunicación e información en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?

2.3 Justificación

La presente investigación titulada “Tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018” Su ejecución es de vital importancia porque nos permitió determinar los tipos de liderazgo que asumen los directivos de la educación básica regular de Amantani, el más usado es el tipo de liderazgo pedagógico por nuestros directivos que lo asumen con un verdadero compromiso social educativo, de llevar la institución educativa hacia un servicio de calidad de eficiencia, eficacia y efectividad. La investigación se realizó por que en la actualidad los directivos no asumen un verdadero liderazgo pedagógico de servicio de calidad hacia los estudiantes, padres de familia y comunidad. El porqué de la presente investigación está en que valoren los directivos y los nuevos líderes que van asumir un cargo tengan la vocación de involucrarse con el desarrollo de la educación peruana y que tengan el perfil idóneo de conducir y fortalecer a las instituciones educativas hacia el logro de los aprendizajes.

Además, se hace necesario aplicar innovaciones en el proceso de liderazgo educativo con la finalidad de lograr las metas de una institución educativa con el presupuesto que se le asigna y cuyo producto debe ser la formación de un hombre con sólidos principios morales.

En este sentido, para que las organizaciones educativas puedan estar bien administradas se debe contar con un potencial humano empoderado de óptima preparación, adecuado para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles, se quiere que los docentes de la educación básica regular, asuman y sean parte de este clima organizacional satisfactorio y de buenas relaciones humanas.

De ahí la relevancia social educativa que adquiere la presente investigación y de su aporte a un clima organizacional de servicio de calidad de eficiencia, eficacia y efectividad.

Consideramos también los siguientes elementos sustanciales de justificar la presente investigación:

Conveniencia, la presente investigación sirve para que desarrollen un liderazgo pedagógico nuestros directivos y que vaya de la mano con la cultura organizacional de Amantaní.

Relevancia social, se asume este elemento sustancial porque permite establecer la importancia de asumir un liderazgo pedagógico que se involucre en la gestión de los procesos pedagógicos del aula.

Implicancias prácticas, consideramos que contribuye con un tema social educativo como es el de liderazgo que deben ir desarrollando los nuevos directivos y docentes de la educación básica regular de Amantaní

Valor teórico, se asume un valor teórico de los tipos de liderazgo y el clima organizacional.

Utilidad metodológica, a partir de la presente investigación permite identificar y desarrollar un liderazgo pedagógico acompañado con un buen clima organizacional.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Determinar la relación de los Tipos de liderazgo de los directivos con el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.

2.4.2 Objetivos específicos

- Evaluar la relación del líder pedagógico con la relación interpersonal en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.
- Identificar la relación del líder democrático con la estructura organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.

- Determinar la relación del líder laissez faire con la comunicación e información en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa de los Tipos de liderazgo de los directivos con el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.

2.5.2 Hipótesis específica

- Existe relación significativa del líder pedagógico con las relaciones interpersonales en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.
- Existe relación significativa del líder democrático con la estructura organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.
- Existe relación significativa del líder laissez faire con la comunicación e información en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio

La presente investigación se realizó en la Región de Puno específicamente en la isla de Amantani, perteneciente al distrito del mismo nombre, se encuentra al este de la península de Capachica, al norte de la isla de Taquile, en el Lago Titicaca. con una superficie: 9.28 km².

3.2 Población

La población está constituida por el total de directivos y docentes de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.

Tabla 1

Instituciones educativas de la EBR del distrito de Amantani

N°	Directivos y docentes de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.				
	Unidocentes	Directivos	Docentes	Total	
1		01	5	06	
2		01	9	10	
3		01	06	07	
4		03	21	24	
5	1	1	1	1	
6	1	1	1	1	
7	1	1	1	1	
8	1	1	1	1	
9	1	1	1	1	
Total		5	11	46	62

3.3 Muestra

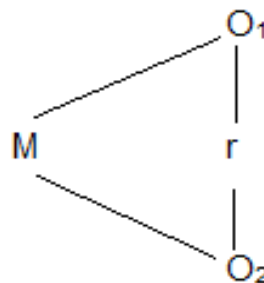
Se trabajó con el total de la población siendo 46 docentes del distrito de Amantaní 2018.

3.4 Métodos de investigación

Se aplicó el método científico en donde se determinó los tipos de liderazgo y el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani.

El tipo de investigación que se asumió es el básico, con diseño descriptivo correlacional.

La presente investigación asumió el diseño descriptivo correlacional



Donde:

M = Muestra

O₁ =Variable 1 Tipos de liderazgo

O₂ =Variable 2 Clima organizacional

r = Relación de las variables de estudio (Correlación)

3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

a) Descripción de variables analizadas.

Para la presente investigación se utilizó Medidas de tendencia central:

Media, Mediana y moda.

Medidas de dispersión: Desviación estándar y varianza.

Medidas de forma: Asimetría y kurtosis.

La r de Pearson y prueba Z para la contrastación de hipótesis.

Medidas de tendencia central: Las Medidas de Tendencia Central:

$$\bar{X} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_i + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum_1^n x_i}{n}$$

Media aritmética:

$$Me = \frac{x_{(\frac{n}{2})} + x_{(\frac{n}{2}+1)}}{2}$$

Mediana:

$$Mo = Ll + \frac{f_m - f_{(m-1)}}{2f_m - f_{(m-1)} - f_{(m+1)}} A$$

Moda:

Medidas de Dispersión:

$$S^2 = \frac{\sum_1^m (x_i - \bar{X})^2 f_i}{n}$$

La varianza:

$$DM = \frac{\sum_1^m |x_i - \bar{X}| f_i}{n}$$

Desviación Media:

$$CV = \frac{S}{\bar{X}} 100$$

Coefficiente de variabilidad:

$$K = \frac{Q}{P_{90} - P_{10}}$$

Kurtosis:

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

La r de Pearson:

b) Análisis de ítems y fiabilidad del instrumento

Se presenta el análisis de las propiedades psicométricas y estadísticas de los ítems y el estudio de la fiabilidad de la escala total se presenta de los 23 ítems de la variable Tipos de Liderazgo de los Directivos de la Educación Básica Regular del distrito de Amantani

2018. Para el cálculo de la fiabilidad total de la escala se utilizó el procedimiento clásico propuesto por Cronbach y que implementa el software SPSS versión 24. El coeficiente de Alfa debe interpretarse como un indicador de la consistencia interna de los ítems puesto que se calcula a partir de la covarianza entre ellos. Además, nos presenta el límite inferior de la fiabilidad de la prueba obteniendo estadísticas de fiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,882. Y un Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados de 0,882, tal como lo demuestra el siguiente cuadro.

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad 1

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,882	,882	23

Tabla 3

Estadísticas de escala 1

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
48,8095	82,862	9,10285	23

Tabla 4

Coefficiente de correlación intraclase 1

	Correlación intraclase ^e	95% de intervalo de confianza		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor r	gl1	gl2	Sig
Medidas únicas	,245 ^a	,144	,422	8,460	20	440	,000
Medidas promedio	,882 ^c	,794	,944	8,460	20	440	,000

Modelo de dos factores de efectos mixtos donde los efectos de personas son aleatorios y los efectos de medidas son fijos.

a. El estimador es el mismo, esté presente o no el efecto de interacción.

b. Coeficientes de correlaciones entre clases del tipo C que utilizan una definición de coherencia.

La varianza de medida intermedia se excluye de la varianza del denominador.

c. Esta estimación se calcula suponiendo que el efecto de interacción está ausente, porque de lo contrario no se puede estimar.

Concluimos que a partir de la fiabilidad del Alfa de Cronbach de 0,882 con un nivel de intervalo de confianza del 95%, que la fiabilidad obtenida resulta estadísticamente significativa. Por lo tanto, la aplicabilidad de dicho instrumento es viable desde el punto de vista estadístico.

En la fiabilidad de la Variable Clima Organizacional se presenta el análisis de las propiedades psicométricas y estadísticas de los ítems y el estudio de la fiabilidad de la escala total se presenta de los 16 ítems de dicha variable. Para el cálculo de la fiabilidad total de la escala se utilizó el procedimiento clásico propuesto por Cronbach y que implementa el software SPSS versión 24. El coeficiente de Alfa debe interpretarse como un indicador de la consistencia interna de los ítems puesto que se calcula a partir de la covarianza entre ellos. Además, nos presenta el límite inferior de la fiabilidad de la prueba obteniendo estadísticas de fiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,953. Y un Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados de 0,946, tal como lo demuestra el siguiente cuadro.

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad 2

Alfa de Cronbach basada en elementos		
Alfa de Cronbach	estandarizados	N de elementos
,953	,946	16

Tabla 6

Estadísticas de escala 2

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
39,2381	110,790	10,52571	16

Tabla 7

Coefficiente de correlación intraclase 2

	Correlación intraclase ^b	95% de intervalo de confianza		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor	gl1	gl2	Sig
Medidas únicas	,557 ^a	,408	,732	21,097	20	300	,000
Medidas promedio	,953 ^c	,917	,978	21,097	20	300	,000

Modelo de dos factores de efectos mixtos donde los efectos de personas son aleatorios y los efectos de medidas son fijos.

- a. El estimador es el mismo, esté presente o no el efecto de interacción.
- b. Coeficientes de correlaciones entre clases del tipo C que utilizan una definición de coherencia. La varianza de medida intermedia se excluye de la varianza del denominador.
- c. Esta estimación se calcula suponiendo que el efecto de interacción está ausente, porque de lo contrario no se puede estimar.

Concluimos que a partir de la fiabilidad del Alfa de Conbach de 0,953 con un nivel de intervalo de confianza del 95%, que la fiabilidad obtenida resulta estadísticamente significativa. Por lo tanto, la aplicabilidad de dicho instrumento es viable desde el punto de vista estadístico.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados por dimensiones de la variable tipos de liderazgo de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018

Tabla 8

Resultados de la dimensión liderazgo pedagógico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
	a	e	válido	acumulado
Nunca	2	4,3	4,3	4,3
Pocas veces	20	43,5	43,5	47,8
Válid o Muchas veces	22	47,8	47,8	95,7
Siempre	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: en base al anexo 1

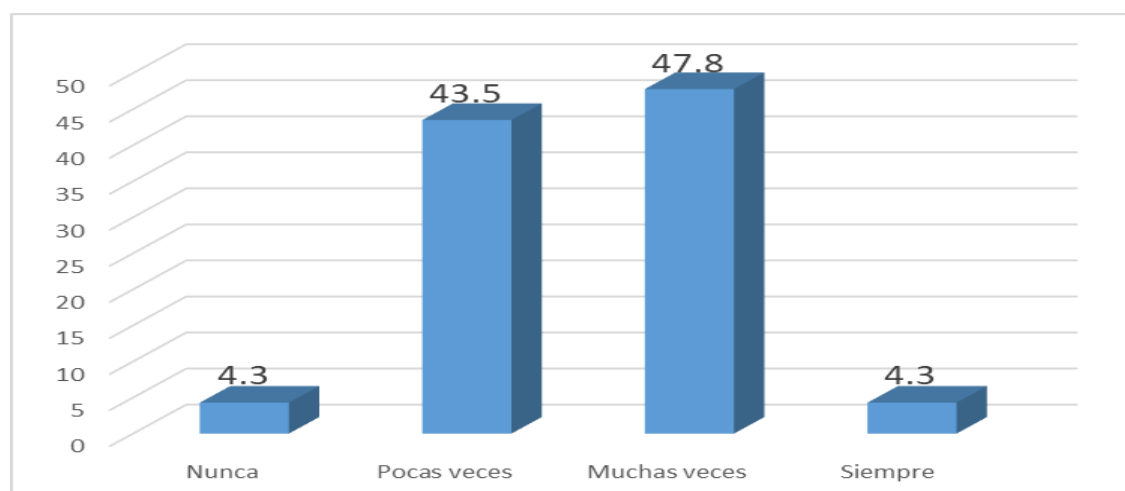


Figura 1. Resultados de la dimensión liderazgo pedagógico

Fuente: en base a la tabla 1

En la tabla 8 y figura 1 respecto a los resultados de la dimensión liderazgo pedagógico encontramos a 22 docentes que refieren Muchas veces el director asume el liderazgo que representa el 47,8%, 20 docentes refieren Pocas veces representando 43,5% y 2 docentes refieren que Siempre los directivos asume el liderazgo pedagógico y 2 docentes Nunca, en ambos casos representan el 4,3%.

En la misma línea Serrano y Portalanza (2014) concluyen que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

Por otro lado, el MINEDU (2014) señala: “Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos” La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Tabla 9

Resultados de la dimensión liderazgo democrático

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6,5	6,5	6,5
Pocas veces	16	34,8	34,8	41,3
Válido Muchas veces	23	50,0	50,0	91,3
Siempre	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: en base al anexo 1

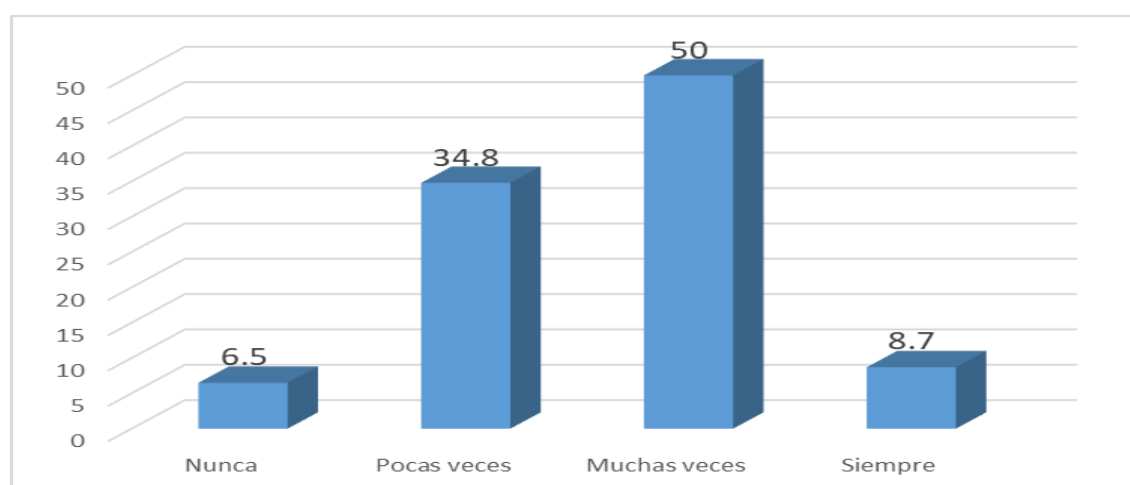


Figura 2. Resultados de la dimensión liderazgo democrático

Fuente: en base a la tabla 2

En la tabla 9 y figura 2 respecto a los resultados de la dimensión liderazgo democrático encontramos a 23 docentes que refieren Muchas veces el director asume el liderazgo democrático y esto representa el 50% , 16 docentes refieren Pocas veces representando el 34,8%, 4 docentes refieren Siempre los directivos asumen liderazgo democrático esto representado por el 8.7% y 3 docentes señalan Nunca asumen el liderazgo democrático que representa el 6,5%.

Corroboramos con lo que señala Hidalgo (2017) los resultados descriptivos indicaron que la mayoría de los trabajadores (41%) consideran que el nivel de liderazgo es regular, y el 38% manifestó que el clima institucional es bajo. Por lo que se llegó a la conclusión, que Existe relación significativa entre las variables liderazgo directivo y Clima Organizacional, esto quiere decir 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.

Tabla 10

Resultados de la dimensión liderazgo liberal o Laissez faire

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	10,9	10,9	10,9
	Pocas veces	38	82,6	82,6	93,5
	Muchas veces	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: en base al anexo 1

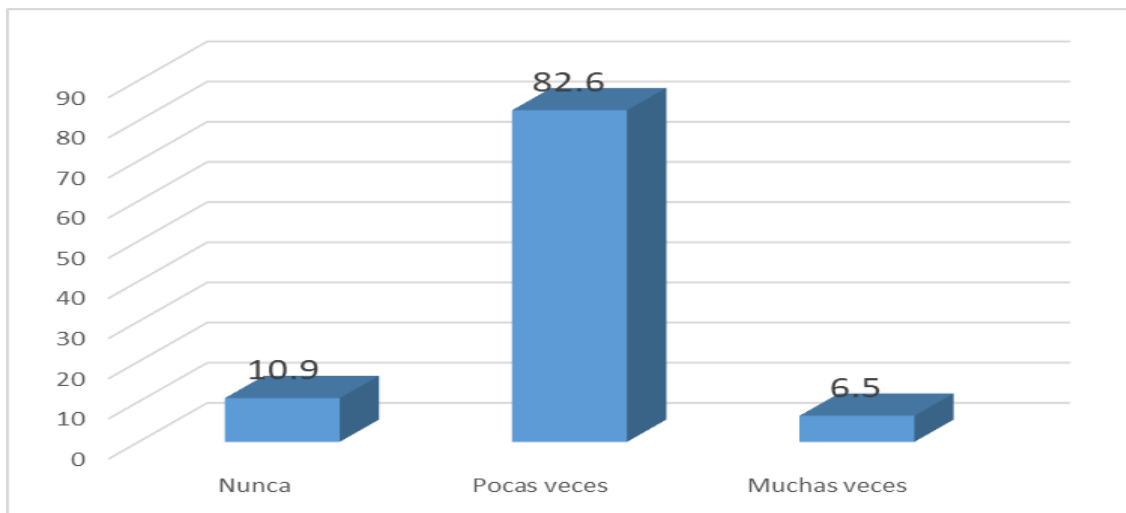


Figura 3. Resultados de la dimensión liderazgo liberal o Laissez Faire

Fuente: en base a la tabla 3

En la tabla 10 y figura 3 respecto a los resultados de la dimensión liderazgo liberal encontramos a 38 docentes que refieren Pocas veces el director asume el liderazgo liberal esto representa el 82,6% , 5 docentes refieren que Nunca asumen este tipo de liderazgo representado por el 10,9% y 3 docentes refieren Muchas veces los directivos asumen liderazgo liberal representando el 6,5%.

Por otro lado, Leon (2015) refiere que al aplicar la formula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy alta, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia.

4.2 Resultados por dimensiones de la variable clima organizacional de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018

Tabla 11

Resultados de la dimensión relaciones interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6,5	6,5	6,5
Pocas veces	17	37,0	37,0	43,5
Válido Muchas veces	19	41,3	41,3	84,8
Siempre	7	15,2	15,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: en base al anexo 2

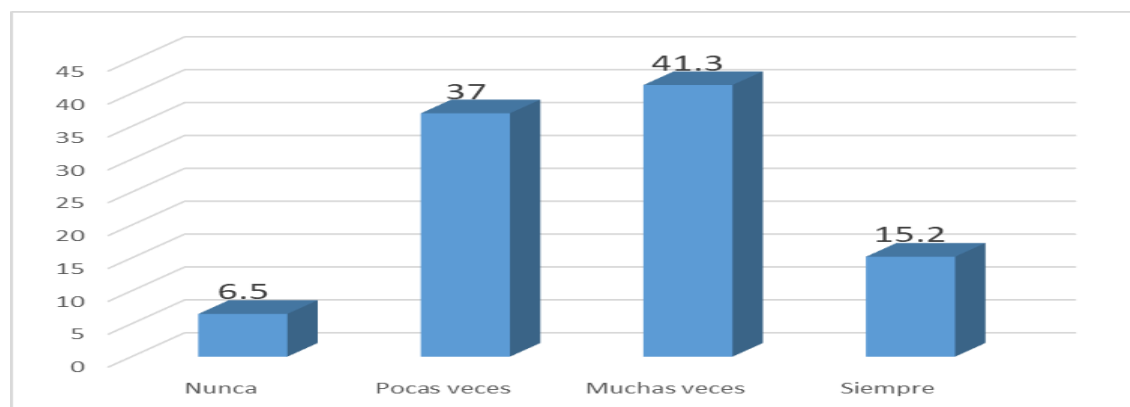


Figura 4. Resultados de la dimensión relaciones interpersonales

Fuente: en base al anexo 2

En la tabla 11 y figura 4 respecto a los resultados de la dimensión relaciones interpersonales encontramos a 19 docentes que representa el 41,3% que refieren Muchas , 17 docentes refieren Pocas veces representado el 37% , 7 docentes refieren Siempre representando por el 15,2% y 3 docentes refieren Nunca 6,5%, Concordamos con Campos (2013) sus resultados muestran que los niveles de motivación tienden a niveles medios (47.7%), además, entre los factores del clima organizacional: los docentes consideran que hay niveles medios de comunicación (59.1%); en el factor liderazgo presentan niveles medios (45.5%) y bajos (25%) indicando que no hay un ejercicio activo de liderazgo, en cuanto al clima organizacional general, tiene prevalencia a niveles medianamente favorables (50%). Finalmente, las pruebas de correlación R de Pearson

(0.675), indican que existe una influencia significativa entre los niveles de motivación y clima organizacional.

Tabla 12

Resultados de la dimensión estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pocas veces	7	15,2	15,2	15,2
	Muchas veces	35	76,1	76,1	91,3
	Siempre	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Fuente: en base al anexo 2

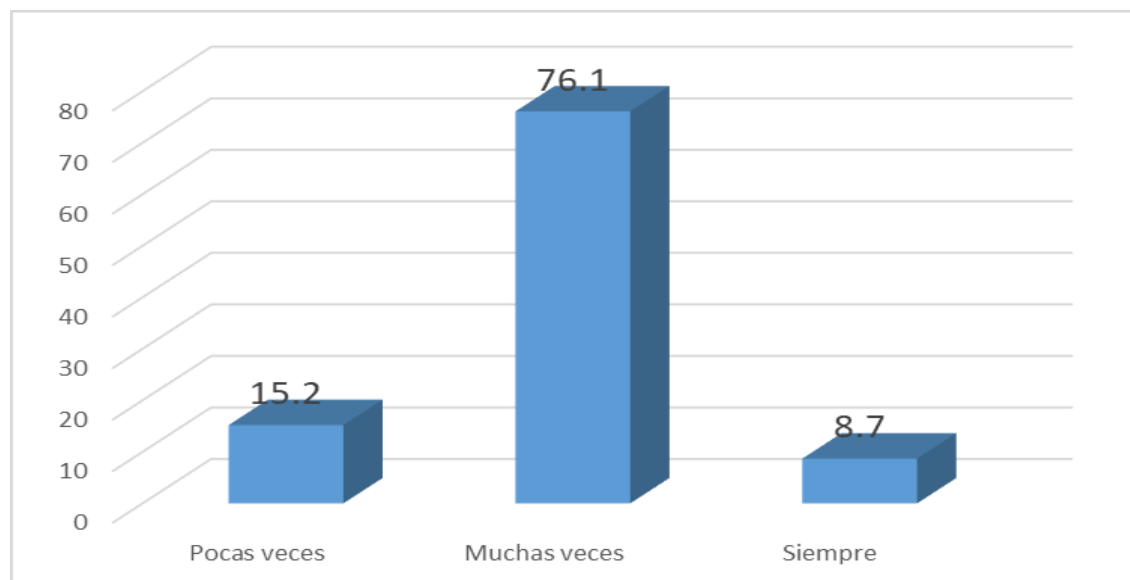


Figura 5. Resultados de la dimensión estructura organizacional

Fuente: en base a la tabla 5

En la tabla 12 y figura 5 respecto a los resultados de la dimensión estructura organizacional encontramos a 35 docentes que refieren Muchas veces esto representado por el 76,1%, 7 docentes refieren Pocas veces representado por el 15,2%, 4 docentes refieren Siempre representado por el 8,7%.

En la misma línea corroboramos con Ruiz (2011) determinó la correlación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, obteniendo como resultados que la correlación es 0,57 y 0,56 respectivamente. Asimismo, la prueba de

hipótesis determinó que la hipótesis principal: 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 ($P = 0,00 < 0,05$).

Tabla 13

Resultados de la dimensión comunicación e información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	8,7	8,7	8,7
Pocas veces	10	21,7	21,7	30,4
Muchas veces	22	47,8	47,8	78,3
Siempre	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Fuente: en base al anexo 2

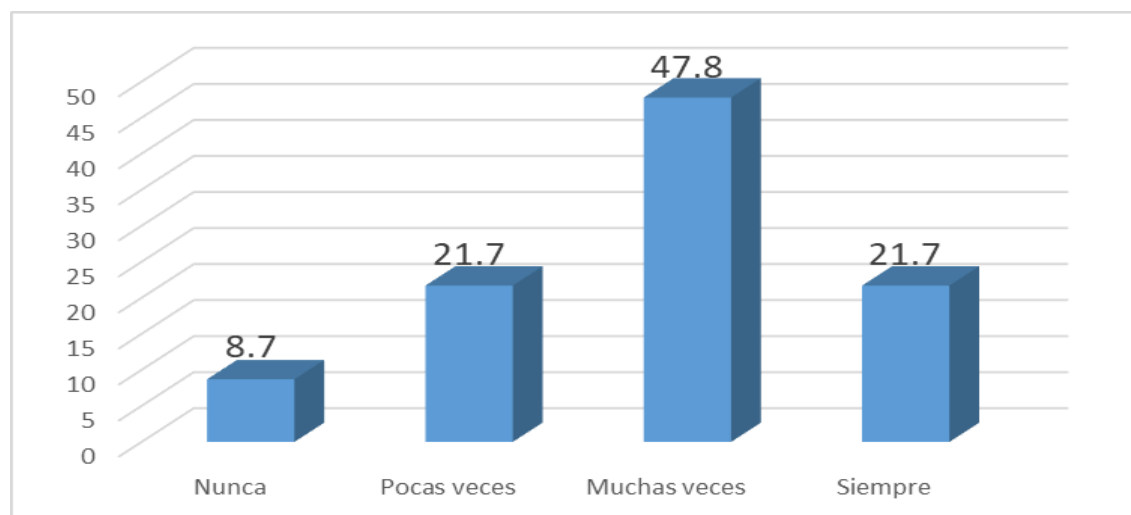


Figura 6. Resultados de la dimensión comunicación e información

Fuente: en base a la tabla 6

En la tabla 13 y figura 6 respecto a los resultados de la dimensión comunicación e información encontramos a 22 docentes que refieren Muchas veces, representando el 47,8%, 10 docentes refieren Siempre los directivos realizan comunicación e información representando el 21,7%, 10 docentes refieren Pocas veces representado el 21,7%, y 4 docentes refieren Nunca 8,7%.

Concordamos con Flores (2010) según el análisis de correspondencias de las variables, existe una asociación significativa, el estadístico chi-cuadrado (48.086) con valor de

significancia menor al 0.05 apoya esta conclusión. Se concluye que 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.

4.3 Prueba de hipótesis

4.3.1 Prueba de hipótesis 1.

¿Existe relación significativa del líder pedagógico con la relación interpersonal en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?

Tabla 14

Estadísticos descriptivos 1

	Media	Desviación estándar	N
Resultados de la dimensión liderazgo pedagógico	2,5217	,65791	46
Resultados de la dimensión relaciones interpersonales	2,6522	,82239	46

Tabla 15

Correlaciones 1

		Resultados de la dimensión liderazgo pedagógico	Resultados de la dimensión relaciones interpersonales
Resultados de la dimensión liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	1	,795**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	46	46
Resultados de la dimensión relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	,795**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	46	46

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Concluimos que existe una correlación de Pearson positiva moderada de 0,795 entre las dimensiones liderazgo pedagógico y la dimensión relaciones

interpersonales ubicándose en la escala de $0,5 < r < 0,8$, con una significancia bilateral de 0,000. Determinándose que a un buen manejo del liderazgo pedagógico las relaciones interpersonales son más favorables.

Tabla 16

Factores de medición para el coeficiente de correlación

Valores de r	Tipo y grado de correlación
- 1	Negativa perfecta
$-1 < r \leq -0,8$	Negativa fuerte
$-0,8 < r \leq -0,5$	Negativa moderada
$-0,5 \leq r < 0$	Negativa débil
0	No existe
$0 < r \leq 0,5$	Positiva débil
$0,5 < r < 0,8$	Positiva moderada
$0,8 \leq r < 1$	Positiva fuerte
1	Positiva perfecta

4.3.2 Prueba de hipótesis 2.

¿Existe relación significativa del líder democrático con la estructura organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?

Tabla 17

Estadísticos descriptivos 2

	Media	Desviación estándar	N
Resultados de la dimensión liderazgo democrático	2,6087	,74471	46
Resultados de la dimensión estructura organizacional	2,9348	,49000	46

Tabla 18

Correlaciones 2

		Resultados de la dimensión liderazgo democrático	Resultados de la dimensión estructura organizacional
Resultados de la dimensión liderazgo democrático	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 46	,233 46
Resultados de la dimensión estructura organizacional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,233 ,119 46	1 46

Concluimos que existe una correlación de Pearson positiva débil de 0,233 entre las dimensiones liderazgo democrático y la dimensión estructura organizacional ubicándose en la escala de $0 < r \leq 0,5$, con una significancia bilateral de 0,119. Determinándose un liderazgo democrático de bajo impacto en la dimensión estructura organizacional.

4.3.3 Prueba de hipótesis 3.

¿Existe relación significativa del líder Laisserz Faire con la comunicación e información en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?

Tabla 19

Estadísticos descriptivos 3

	Desviación		
	Media	estándar	N
Resultados de la dimensión liderazgo liberal o laisserz faire	1,9565	,41934	46
Resultados de la dimensión comunicación e información	2,8261	,87697	46

Tabla 20
Correlaciones 3

		Resultados de la dimensión liderazgo liberal o Laissezz Faire	Resultados de la dimensión comunicación e información
Resultados de la dimensión liderazgo liberal o Laissezz faire	Correlación de Pearson	1	-,081
	Sig. (bilateral)		,591
	N	46	46
Resultados de la dimensión comunicación e información	Correlación de Pearson	-,081	1
	Sig. (bilateral)	,591	
	N	46	46

Concluimos que existe una correlación de Pearson inversamente proporcional negativa fuerte de -0,81 entre las dimensiones liderazgo liberal y la dimensión comunicación e información ubicándose en la escala de $-1 < r \leq -0,8$, con una significancia bilateral de 0,591. Determinándose que un liderazgo liberal no guarda relación directa con la dimensión de comunicación e información.

4.3.4 Prueba de hipótesis general

¿Existe relación significativa de los Tipos de liderazgo de los directivos con el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?

Tabla 21

Estadísticos descriptivos 4

	Media	Desviación estándar	N
Resultados de la variable tipos de liderazgo de los directivos de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018	2,2826	,50169	46
Resultados de la variable clima organizacional de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018	2,7391	,68101	46

Tabla 22

Correlaciones 4

		Resultados de la variable tipos de liderazgo de los directivos de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018	Resultados de la variable clima organizacional de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018
Resultados de la variable tipos de liderazgo de los directivos de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 46	,611** 46
Resultados de la variable clima organizacional de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,611** 46	1 46

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Concluimos que existe una correlación de Pearson positiva moderada de 0,611 entre las variables tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional ubicándose en la escala de $0,5 < r < 0,8$, con una significancia bilateral de 0,000. Determinándose que un buen manejo de los tipos de liderazgo de los directivos se relaciona directamente con el clima organizacional de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.

4.4 Discusión

En la presente investigación, tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional en la Educación Básica Regular del distrito de Amantani 2018. Concluimos que existe una correlación de Pearson positiva moderada de 0,611 entre las variables tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional ubicándose en la escala de $0,5 < r < 0,8$ con una significancia bilateral de 0,000. Determinándose que un buen manejo de los tipos de liderazgo de los directivos se relaciona directamente con el clima organizacional de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.

Asimismo, en la tabla 1 respecto a los resultados de la dimensión liderazgo pedagógico encontramos a 22 docentes que refieren Muchas veces el director asume el liderazgo 47,8%, 20 docentes refieren Pocas veces 43,5% y 2 docentes refieren Siempre los directivos asume el liderazgo pedagógico y Nunca en ambos casos representan el 4,3%.

En la misma línea Serrano y Portalanza (2014), concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

Por otro lado, en la tabla 2 respecto a los resultados de la dimensión liderazgo democrático encontramos a 23 docentes que refieren Muchas veces el director asume el liderazgo democrático 50%, 16 docentes refieren Pocas veces 34,8%, 4 docentes refieren Siempre los directivos asumen liderazgo democrático y 3 docentes señalan Nunca 6,5%.

Hidalgo (2017) señala que los resultados descriptivos indicaron que la mayoría de los trabajadores (41%) consideran que el nivel de liderazgo es regular, y el 38% manifestó que el clima institucional es bajo. Por lo que se llegó a la conclusión, que Existe relación significativa entre las variables liderazgo directivo y Clima Organizacional.



En la tabla 3 respecto a los resultados de la dimensión liderazgo liberal encontramos a 38 docentes que refieren Pocas veces el director asume el liderazgo liberal 82,6%, 5 docentes refieren Nunca 10,9% y 3 docentes refieren Muchas veces los directivos asumen liderazgo liberal 6,5%.

Por otro lado, León (2015) refiere que al aplicar la formula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p valor es de 0,000 por lo tanto establecemos que tiene un nivel correlación muy alta, vemos que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia.

CONCLUSIONES

- Concluimos que existe una correlación de Pearson positiva moderada de 0,611 entre las variables tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional ubicándose en la escala de $0,5 < r < 0,8$, con una significancia bilateral de 0,000. Determinándose que un buen manejo de los tipos de liderazgo de los directivos se relaciona directamente con el clima organizacional de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.
- Concluimos que existe una correlación de Pearson positiva moderada de 0,795 entre las dimensiones liderazgo pedagógico y la dimensión relaciones interpersonales ubicándose en la escala de $0,5 < r < 0,8$, con una significancia bilateral de 0,000. Determinándose que a un buen manejo del liderazgo pedagógico las relaciones interpersonales son más favorables.
- Concluimos que existe una correlación de Pearson positiva débil de 0,233 entre las dimensiones liderazgo democrático y la dimensión estructura organizacional ubicándose en la escala de $0 < r \leq 0,5$, con una significancia bilateral de 0,119. Determinándose un liderazgo democrático de bajo impacto en la dimensión estructura organizacional.
- Concluimos que existe una correlación de Pearson inversamente proporcional negativa fuerte de -0,81 entre las dimensiones liderazgo liberal y la dimensión comunicación e información ubicándose en la escala de $-1 < r \leq -0,8$, con una significancia bilateral de 0,591. Determinándose que un liderazgo liberal no guarda relación directa con la dimensión de comunicación e información.

RECOMENDACIONES

- A los directivos de los órganos intermedios Dirección Regional de Educación Puno y, Unidades de Gestión Educativas Locales, organizar talleres vivenciales de liderazgo y clima organizacional a los docentes para que de esa manera los docentes asuman un involucramiento real del papel trascendental que tienen que asumir como maestros.
- A los directivos de la educación básica regular del distrito de Amantani, coordinar y socializar experiencias de liderazgo ancestral que permitan continuar con un liderazgo comunitario de ayuda mutua y reciprocidad para las buenas prácticas de enseñanzas y aprendizajes en los diferentes niveles.
- A los docentes de la educación básica regular asumir un papel transformador de la educación, empoderándose y enseñando de esa manera contribuir en la formación integral de nuestros estudiantes educando con principios axiológicos y desarrollando la creatividad, imaginación y los logros de aprendizajes de manera resolutiva y crítica.
- A los padres de familia seguir manteniendo la identidad y la cultura educativa ancestral de apoyo comunitario que viven al interior de la isla de Amantani y de esa manera conservar y formar a sus hijos con esos legados de responsabilidad y deseo de superación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, O. (2003). *Conceptos de clima organizacional*. Lima Edit. San Marcos.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte* 9, (1-2), 123-133.
- Ander-Egg, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio.
- Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Universidad Autónoma de Madrid. Tesis de doctorado en Ciencia política.
- 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. Recuperado de ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Liderazgo%20y%20mejora.pdf
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005
- Bolívar, A. (2011) Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 47, (2), 253-275. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/Educación/article/view/248536>.
- Briceño, M. U. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencias del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. *Revista electrónica iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5, 149-156.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Brunner, J. (2003). *Capital Humano en Chile*. Santiago.
- Cahuas, J. C. (2012). *Estilo de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la Unidad de gestión educativa local N°10, Huaral 2011*. (Tesis de grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Calderón, G., Murillo, S. & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), 109-137.

- Campos, J. (2013). *Motivación y su influencia en el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Emblemática "San José"*. (Tesis doctoral). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- Celis, S. & Sánchez, N. (2012). *El liderazgo distribuido en docentes de una Institución Educativa Escolar Particular*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Clima organizacional*. Brazil: Mc Graw Hill.
- Contreras, D. M. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Universidad de Rosario de Bogotá DC.
- Coronel, J. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista Española de pedagogía*, 63, 471-492.
- Cuevas, M. & 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 curriculum y formación del profesorado* 12(2), 1-19.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A natives point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Elías, M. E. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 285-301. Recuperado de <http://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v19n2/a16v19n2.pdf>
- Fernández, A. (2013). *Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa*. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- Fernández, M. (2004). *El portafolio docente como estrategia formativa y de desarrollo profesional*. Valencia, España.
- Fernández, T. (1999). *Análisis organizacional en Educación. Estudio muestral sobre gerencia, iniciativas de cambio, clima y eficacia en los liceos públicos del*

- Uruguay. *Documento de trabajo N° 46*. Montevideo: Departamento de Sociología., Universidad de la República Uruguay.
- Fernández, T. (2001). *Contribución al análisis organizacional en educación*. Argentina.
- Fernández, T. (2004 a). *Distribución del conocimiento escolar: clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina*. México: El colegio de México.
- Flores, E. (2010). *El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público "Nuestra Señora de Lourdes" DREA-Ayacucho, 2010*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de San Marcos. Perú.
- Frisancho, S. (2016). *¿Cómo entendemos el clima y la convivencia escolar? Documento de trabajo elaborado para la Dirección de Gestión Escolar del Ministerio de Educación*. Lima.
- García, Y. (2015) "Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior." Revista científica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Staobil lekilal ta lekil abtel. Administración para el desarrollo. No. 8. Enero-junio 2015, pp. 21-50. ISSN 2007-2910
- Glick, H. (1985). "Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfall in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Glick, W. (1988). Response: organizations are not central tendencies. Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13, 133-137.
- Godoy, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(2), 59-64.
- Harris, A., Day, C., Hadfield, M., Hopkins, D., Hargreaves, A. & Chapman, A. (2002). *Effective leadership for School Improvement*. London: Routledge.
- Hernández, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México.
- Hidalgo, L. Y. (2017). *Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0755 Horacio Zevallos Gámez, distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

- 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.
- Isaksen, S., Lauer, K., Ekvall, G. & Britz, A. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal - CREATIVITY RES J.* 13. 171-184.
- Kast, F. & Rosenzweig., J. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*. México: McGrawHill.
- Knickerbocker, (1990). Dirección y Concepción de un líder. Lecturas Selectas, Inglaterra.
- Leithwood, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Minnessota: Universidad de Minnessota y Universidad de Ontario.
- Leithwood, K., (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: National College for School Leadership, University of Nottingham.
- León, A. (2015). El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima Año, 2013, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias de la Educación. Unidad de Postgrado: 1-122. Lima Perú.
- Lewin, K. & Lippit., R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminar note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Litwin, G. (1982). Clima y motivación. En D. Kolb, I. & McIntyre, J. *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Prentice Hall.
- Lorenzo, M. (2004). La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Anuario Interuniversitario de didáctica, enseñanza*, 22, 193-211.
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de pedagogía*, (267), 367-388.
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. (Tesis de Maestría en Educación). Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Llulluy, M. R., Valdez, J. J. y 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. Trabajo de investigación. Disponible en: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wpcontent/uploads/2013/09/GT2-Llulluy-Valdez-Chamberg.pdf>. (12-12-17).*
- Medina, P. (2010). *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativo de la ciudad de Lima*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Miller Jr., J. W., Kuykendall, J. A., & Thomas, S. A. (2013). Are We in This Together? An Analysis of the Impact of Individual and Institutional Characteristics on Teachers' Perceptions. *School Community Journal, 23*(2), 137-160. Retrieved from <http://www.adi.org/journal/2013fw/MillerKuykendallThomasFall2013.pdf>
- MINEDU (2006). *Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima*. Lima: UMC. Retrieved from http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/cualitativo/estudio_cualitativo.pdf
- MINEDU (2014). *Marco del Buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima.
- MINEDU (2016b). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima.
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 14*(2), 53–67
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4* (4e), 11-24. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Murillo, J. (2003). Una panorámica de la investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar. *Revista electrónica Iberoamericana sobre Cambio y Eficacia Escolar 1* (1).
- Nanus, B. (1995). *Estilos de Liderazgo*. Venezuela.
- Nicolás, R. (1996). *El clima laboral y su medida. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Nucci, L. (2005). Facilitando el desarrollo moral a través del clima escolar y la disciplina constructiva. *Posconvencionales, 9*, 1-27. Recuperado de http://190.169.94.12/ojs/index.php/rev_post/article/view/9813/pdf#WDjvsRrhbdg

- Pajares, F. (1992). Teachers' beliefs and educational research: Cleaning up a messy construct. *Review of Educational Research*, 62(3), 307-332. Recovered from <http://emilkirkegaard.dk/da/wp-content/uploads/Teachers-Beliefs-and-Educational-Research-Cleaning-Up-a-Messy-Construct.pdf>
- Pérez, N. O. y Rivera, P. L. (2015) *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonia peruana, periodo 2013*. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Gestión Empresarial. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos, Perú
- Pons, F. & Ramos., J. (2013). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 28 (2), 81-98.
- Pozner, P. (2007). *Directivos docentes: Liderazgo y gestión de instituciones educativas*. Buenos Aires.
- Quevedo, V. (2000). *Estudio de Clima Organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: octógono*. (tesis de pregrado). Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Raczynski, D. (2005). *Efectividad escolar y cambio educativo en sectores de pobreza*. Santiago: MINEDUC.
- Reichers, A. Schneider., B. (1990). *Climate and culture: An Evolution of Constructs. Organizational climate and culture*. San Francisco: Joseey Bass Publishers.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional. conceptos, controversias y aplicaciones*. México: McGrawHill.
- Ruiz, G. D. (2011). *Influencia del estilo 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.
- Seashore, L. (2009). The role of sensemaking and trust in developing distributed leadership. En A. Harris (Eds.), *Distributed leadership. Different perspectives* (pp. 157- 180). London: Springer.
- Serrano, B. & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
- SINEACE. - IPEBA. (2013) *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la Institución Educativa?: matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular*. Lima: SINEACE. IPEBA.



- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Sorados, M. M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Teddlie, C. & Reynolds., D. (2000). School effectiveness processcs. *The international Handbook of schol effectiveness Research*, 14-28.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S. y Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357-385.
- 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. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72720435>
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Esperiencias del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. *Revista electrónica iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5, 149-156.
- Werther, W. & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: McGrawHill
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria de Independencia*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Perú.
- Zohar, D. & Luria, G. (2004). Climate as a Social Cognitive Construcction of Supervisory Safety Practices: Scripts as proxy of Behaviour Patterns. *Applied of Psychology*, 89. (02), 322-333.



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de tipos de liderazgo

Cuestionario de tipos de liderazgo de los directivos de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018

Dimensión: Líder pedagógico	Escala de medición			
	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
Indicadores:				
1.1. El director Influye, inspira y moviliza en las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.				
1.2. El director aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes				
1.3. El director Logra vincular el trabajo docente				
1.4. El director genera un clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.				
1.5. El director emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.				
1.6. El director hace transitar la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.				
1.7. El director promueve la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.				
1.8. El director su organización es interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.				
1.9. El director institucionaliza la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua.				
Dimensión: Líder Democrático				
2.1. El director es participativo y democrático				
2.2. El director utiliza la consulta para practicar el liderazgo				
2.3. El director señala directrices específicas a los docentes				
2.4. El director pide opiniones y recibe consultas en las reuniones				
2.5. El director escucha las opiniones de los docentes				
2.6. El director analiza las opiniones de los docentes				
2.7. El director busca la satisfacción de las institución				



Dimensión: Líder liberal o laissez faire				
3.1. El director delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones				
3.2. El director motiva y controla a sus docentes				
3.3. El director deja que las reuniones se desarrollen sin objetivos				
3.4. El director no asume un compromiso de liderazgo				
3.5. El director asumen un liderazgo pasivo e indulgente				
3.6. El director permiten que sus seguidores hagan lo que quieren				
3.7. El director evidencia desorganización en las reuniones.				

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Cuestionario del clima organizacional

Cuestionario del clima organizacional en la Educación Básica Regular del distrito de Amantani 2018.

Estimado docente agradecemos su sinceridad, tiempo y colaboración al responder cada uno de los enunciados con la mayor sinceridad del caso.

DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES		1	2	3	4
1	Existe un ambiente propicio para el buen desempeño docente				
2	Tengo la oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis colegas				
3	En la Institución que laboro nos relacionamos de manera cortés y con respeto				
4	Puedo contar con mis colegas para despejar mis dudas sobre temas en educación.				
5	Mis colegas fomentan la participación de todos para propiciar un buen trabajo en equipo.				
DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
6	La institución en que laboro está estructurada de acuerdo a la misión, visión y objetivos del PEI.				
7	Tengo claro los objetivos y funciones de mi trabajo				
8	Los objetivos del PEI son claros y precisos para poder alcanzarlos				
9	Existe una determinada coordinación para asumir tareas o responsabilidades				
10	Como docente cumplo con el Reglamento Interno				
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN					
11	Recibo información por parte del Director y las asumo con responsabilidad				
12	Soy informado oportunamente de los cambios que se realizan en la Institución Educativa				
13	Puedo opinar lo que pienso sin que repriman los demás				
14	Tengo acceso a la información necesaria cuando lo requiero				
15	Las medidas disciplinarias se ajustan al reglamento interno de la Institución				
16	Obedezco las normas y las considero justas y necesarias para poder cumplir con mi trabajo				

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 03: MATRIZ DE CONSISTENCIA
TÍTULO: TIPOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DEL DISTRITO DE AMANTANI 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es la relación que existe entre los Tipos de liderazgo de los directivos y el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?	OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación de los Tipos de liderazgo de los directivos con el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.	HIPÓTESIS GENERAL: ¿Existe relación significativa de los Tipos de liderazgo de los directivos con el clima organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?		1. Líder pedagógico	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9.	TIPO DE INVESTIGACIÓN
			Variable X:	2. Líder democrático	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7.	Descriptiva.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS: 1. ¿Cuál es la relación que existe entre el líder pedagógico y la relación interpersonal en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018? 2. ¿Cuál es la relación que existe entre el líder democrático y la estructura organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1. Evaluar la relación del líder pedagógico con la relación interpersonal en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018. 2. Identificar la relación del líder democrático con la estructura organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:	Tipos de liderazgo	3. Líder laissez	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7	NIVEL DE INVESTIGACIÓN Correlacional
						DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

<p>3. ¿Cuál es la relación que existe entre el líder laissez faire con la comunicación e información en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?</p>	<p>3. Determinar la relación del líder laissez faire con la comunicación e información en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.</p>	<p>➤ ¿Existe relación significativa del líder pedagógico con la relación interpersonal en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?</p>				<p>No experimental, transversal,</p>
		<p>➤ ¿Existe relación significativa del líder democrático con la estructura organizacional en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?</p>				
		<p>➤ ¿Existe relación significativa del líder laissez faire con la comunicación e información en la educación básica regular del distrito de Amantani 2018?</p>				
					<p>O1 = Tipos de liderazgo (V 1)</p>	
					<p>O2 = clima organizacional (V 2)</p>	
			<p>Variable Y:</p>		<p>M = Muestra.</p>	
		<p>El clima organizacional</p>				<p>r = Relación entre las dos variables</p>



MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	El método de investigación es hipotético, deductivo
POBLACIÓN	
	Está constituido por todos los directivos y docentes de la educación básica regular del distrito de Amantani 2018.
MUESTRA	
Técnica de procesamiento de datos:	
	Medidas de tendencia central: Media, Mediana y moda.
	Medidas de dispersión: Desviación estándar y varianza.



					Medidas de forma: Asimetría y kurtosis.
			1. Relaciones Interpersonales	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5.	Lar de Pearson y prueba Z para la contrastación de hipótesis.
			2. Estructura Organizacional	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5.	
			3. Comunicación E Infromación	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6.	

Anexo 3. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>Variable X: Tipos de liderazgo</p>	<p>El liderazgo del profesorado es un componente esencial en el funcionamiento de las instituciones educativas. Su importancia y pertinencia aparece avalada por estudios tanto nacionales como internacionales donde se apunta a la relación existente entre un liderazgo efectivo y los procesos de mejora continua (Harris et. al. 2002)</p>	<p>Se recogerá información a partir de la aplicación del cuestionario Tipos de liderazgo.</p>	<p>1.-Líder pedagógico 2.-Líder democrático 3.-Líder laissez</p>	<p>1.1. El director influye, inspira y moviliza en las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. 1.2. El director aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes 1.3. El director Logra vincular el trabajo docente 1.4. El director genera un clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad. 1.5. El director emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa. 1.6. El director hace transitar la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados. 1.7. El director promueve la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar. 1.8. El director su organización es interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones. 1.9. El director institucionaliza la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua. 2.1. El director es participativo y democrático 2.2. El director utiliza la consulta para practicar el liderazgo 2.3. El director señala directrices específicas a los docentes 2.4. El director pide opiniones y recibe consultas en las reuniones 2.5. El director escucha las opiniones de los docentes 2.6. El director analiza las opiniones de los docentes 2.7. El director busca la satisfacción de la institución 3.1. El director delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones 3.2. El director motiva y controla a sus docentes 3.3. El director deja que las reuniones se desarrollen sin objetivos</p>	<p>Nunca=1 Pocas veces=2 Muchas veces=3 Siempre=4</p>

<p>Variable Y: Clima organizacional</p>	<p>(Chiavenato, 1999), Señala que el término clima se origina del griego Klima. Clima organizacional refleja una tendencia o la inclinación con respecto a un punto las necesidades de la organización y de la gente que integra la institución.</p>	<p>En la presente variable Clima organizacional Se recogerá información a partir de la aplicación del anexo 2 en donde se aplicará un cuestionario de clima organizacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones Interpersonales 2. Estructura Organizacional 3. Comunicación Informativa 	<p>3.4. El director no asume un compromiso de liderazgo 3.5. El director asume un liderazgo pasivo e indulgente 3.6. El director permite que sus seguidores hagan lo que quieren 3.7. El director evidencia desorganización en las reuniones.</p> <p>1.1. Existe un ambiente propicio para el buen desempeño docente 1.2. Tengo la oportunidad de intercambiar conocimientos y experiencias con mis colegas 1.3. En la Institución que laboro nos relacionamos de manera cortés y con respeto 1.4. Puedo contar con mis colegas para despejar mis dudas sobre temas en educación. 1.5. Mis colegas fomentan la participación de todos para propiciar un buen trabajo en equipo. 2.1. La institución en que laboro está estructurada de acuerdo a la misión, visión y objetivos del PEI. 2.2. Tengo claro los objetivos y funciones de mi trabajo 2.3. Los objetivos del PEI son claros y precisos para poder alcanzarlos 2.4. Existe una determinada coordinación para asumir tareas o responsabilidades 2.5. Como docente cumpla con el Reglamento Interno 3.1. Recibo información por parte del Director y las asumo con responsabilidad 3.2. Soy informado oportunamente de los cambios que se realizan en la Institución Educativa 3.3. Puedo opinar lo que pienso sin que repriman los demás 3.4. Tengo acceso a la información necesaria cuando lo requiero 3.5. Las medidas disciplinarias se ajustan al reglamento interno de la Institución 3.6. Obedezco las normas y las considero justas y necesarias para poder cumplir con mi trabajo</p>	<p>Nunca=1 Pocas veces=2 Muchas veces=3 Siempre=4</p>
--	--	---	--	---	---