



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**



**RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
DEL NIVEL INICIAL DEL DISTRITO DE MACUSANI**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**NOHEMÍ YOBANA PACOSONCO SAYA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN:**

**EDUCACIÓN INICIAL**

**PUNO – PERÚ**

**2022**



## DEDICATORIA

*A dios, a la pequeña Ariadna, a Edwin, a mis queridos padres y hermanos, a toda mi familia y en especial a mis seres que me acompañan desde el cielo. Son logros de mi vida que las conseguí con mucho esfuerzo, trabajo y perseverancia, el cual dedico con mucho amor y humildad.*

*Así mismo a mis maestros, quienes con su enseñanza, exigencia y paciencia supieron orientarme por un buen camino para seguir adelante y ser una buena maestra.*

**Nohemí Yobana**



## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a dios, a mi familia, a mis padres y hermanos por apoyarme siempre en todo el trayecto de mi estudio, por darme fuerzas para seguir adelante y culminar mi profesión. Así mismo agradezco a mi asesora, Dra. Marisol Yana; a los miembros del jurado, Dra. Nancy, MSc. Sarita, Dra. Luz, Dra. Indira por apoyarme y aconsejarme en todo este proceso y así cumplir mi objetivo.*

**Nohemí Yobana**



# ÍNDICE GENERAL

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTOS**

**ÍNDICE GENERAL**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**ÍNDICE DE ACRÓNIMOS**

**RESUMEN ..... 10**

**ABSTRACT..... 11**

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

**1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 12**

**1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... 14**

1.2.1. Problema general ..... 14

1.2.2. Problemas específicos ..... 14

**1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN..... 14**

1.3.1. Hipótesis general..... 14

1.3.2. Hipótesis específicas ..... 14

**1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO ..... 15**

**1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 15**

1.5.1. Objetivo general..... 15

1.5.2. Objetivos específicos ..... 15

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

**2.1. ANTECEDENTES..... 16**



<b>2.2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.2.1. Liderazgo directivo.....	18
2.2.1.1. Liderazgo .....	18
2.2.1.2. Características del liderazgo .....	21
2.2.1.3. Dimensiones del liderazgo directivo.....	22
2.2.1.3.1. Estilo de liderazgo autocrático.....	23
2.2.1.3.2. Estilo de liderazgo democrático.....	24
2.2.1.3.3. Estilo de liderazgo liberal o laissez faire.....	26
2.2.2. Clima organizacional .....	27
2.2.2.1. Dimensiones del clima organizacional .....	30
2.2.2.1.1. Liderazgo .....	31
2.2.2.1.2. Motivación .....	31
2.2.2.1.3. Comunicación .....	33
2.2.2.1.4. Toma de decisiones.....	33
2.2.2.1.5. Las relaciones interpersonales .....	34
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>34</b>

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

<b>3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....</b>	<b>37</b>
<b>3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO.....</b>	<b>37</b>
<b>3.6. PROCEDIMIENTO .....</b>	<b>38</b>
<b>3.7. VARIABLES.....</b>	<b>39</b>



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

<b>4.1. RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2. DISCUSIÓN .....</b>	<b>50</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>

**ÁREA:** Educación

**TEMA:** Gestión educativa

**FECHA DE SUSTENTACIÓN: 03 de octubre de 2022**



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Directoras y docentes de las IIEE del nivel inicial del distrito de macusani, durante el año académico 2019.....	37
<b>Tabla 2.</b>	Estilo autocrático en directores de IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	40
<b>Tabla 3.</b>	Estilo democrático en directores de IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	41
<b>Tabla 4.</b>	Estilo liberal en directores de IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	42
<b>Tabla 5.</b>	Clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani.....	43
<b>Tabla 6.</b>	Liderazgo como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	44
<b>Tabla 7.</b>	Motivación como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	45
<b>Tabla 8.</b>	Comunicación como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	46
<b>Tabla 9.</b>	Toma de decisiones como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	47
<b>Tabla 10.</b>	Relaciones interpersonales como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	48
<b>Tabla 11.</b>	Correlación entre liderazgo autocrático y clima organizacional.....	49
<b>Tabla 12.</b>	Correlación entre liderazgo democrático y clima organizacional.....	50
<b>Tabla 13.</b>	Correlación entre liderazgo liberal y clima organizacional .....	50



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estilo autocrático en directores de IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	41
<b>Figura 2.</b> Estilo democrático en directores de IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	42
<b>Figura 3.</b> Estilo liberal en directores de IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	43
<b>Figura 4.</b> Clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani.....	44
<b>Figura 5.</b> Liderazgo como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	45
<b>Figura 6.</b> Motivación como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	46
<b>Figura 7.</b> Comunicación como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	47
<b>Figura 8.</b> Toma de decisiones como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	48
<b>Figura 9.</b> Relaciones interpersonales como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani .....	49





## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

IE: Institución educativa

IIEE: Instituciones educativas

UGEL: Unidad de gestión educativa local



## RESUMEN

La investigación aborda la relación ente las variables estilos de liderazgo y clima organizacional y se operativizó a través de la pregunta ¿Cuál es la correlación existente entre el estilo de liderazgo y clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani? Su propósito fue determinar la correlación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani. Metodológicamente, la investigación es de tipo descriptivo correlacional; la población y la muestra están constituidas por 5 directoras y 10 docentes, a quienes se les suministró una escala de 30 ítems para identificar los estilos de liderazgo y un cuestionario de 50 ítems para medir el clima organizacional. Para establecer la correlación entra la V1 y la V2, se utilizó el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson. Los resultados de la investigación son los siguientes: Existe una correlación positiva débil entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional en las IIEE del nivel inicial; debido a que el coeficiente de correlación  $r$  es igual a 0,134. Se halla una correlación positiva considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional en las IIEE del nivel inicial; debido a que el coeficiente de correlación  $r$  es igual a 0,681. Asimismo, se encuentra una correlación positiva media entre el estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional en las IIEE del nivel inicial, debido a que el coeficiente de correlación  $r$  es igual a 0,443.

**Palabras claves:** estilos de liderazgo, liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo liberal, clima organizacional.



## ABSTRACT

The research addresses the relationship between the variables leadership styles and organizational climate and was operationalized through the question: What is the existing correlation between leadership style and organizational climate in the IIEE of the initial level of the district of Macusani? Its purpose is to determine the correlation between leadership styles and organizational climate in the IIEE at the initial level of the Macusani district. Methodologically, the research is descriptive correlational; The population and the sample are made up of 5 directors and 10 teachers, who were given a 30-item scale to identify leadership styles and a 50-item questionnaire to measure the organizational climate. To establish the correlation between V1 and V2, the Pearson r correlation coefficient was used. The results of the investigation are the following: There is a positive and weak correlation between the autocratic leadership style and the organizational climate in the IIEE of the initial level of the district of Macusani; because the correlation coefficient  $r$  is equal to 0.134. A positive and considerable correlation is found between the style of democratic leadership and the organizational climate in the IIEE of the initial level of the district of Macusani; because the correlation coefficient  $r$  is equal to 0.681. Likewise, a medium positive correlation is found between the liberal leadership style and the organizational climate in the IIEE of the initial level of the district of Macusani, because the coefficient of correlation  $r$  is equal to 0.443.

**Keywords:** leadership styles, autocratic leadership, democratic leadership, liberal leadership, organizational climate.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el liderazgo directivo y el clima organizacional son factores importantes para que la organización educativa sea eficiente y eficaz en los servicios que brindan, específicamente en el proceso de enseñanza – aprendizaje y productividad en los colaboradores de la institución educativa principalmente docentes. Para lograr los objetivos propuesto es necesario el ejercicio eficiente y eficaz del liderazgo y la buena convivencia en un clima organizacional, siendo estos factores importantes para el logro de las metas en las organizaciones educativas.

Así mismo las organizaciones educativas son concebidas como empresas y estas deben estar dirigidas por directores, quienes deben cumplir un conjunto de cualidades de liderazgo, el cual le permitirá cumplir con la función gerencial basado en la planificación, organización, dirección, control y conducir al talento humano de su organización educativo para la optimización eficiente y logro eficaz de los objetivos propuestos.

De esta manera se efectuaron varias investigaciones referidos al liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas.

Al respecto, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2008) referido por Weinstein (2010), citado por Campos (2012), señala que el liderazgo directivo es un tema con prioridad política, en varios países del mundo, dado el escenario de creciente descentralización y autonomía que la educación está alcanzando en el orbe, motivo por el cual, se requiere de directivos con un estilo efectivo que conlleven a cumplir con la visión y misión de la organización.



Galván (2006), citado por Campos (2012), indicaba que para que el clima organizacional sea adecuado es necesario que el líder asuma actitudes de instrucción hacia el personal, una planificación sistemática del trabajo escolar en general, apoyando el trabajo académico, como servicio esencial de la organización educativa y emplear evaluaciones permanentes de tipo formativa.

De acuerdo con las exposiciones anteriores, el director debe estar capacitado para tomar las decisiones pertinentes, ser eficiente y eficaz en los servicios que brinda, y capaz de motivar, gestionar, asumir responsabilidades e inspirar respeto, confianza y cooperación, estos son componentes importantes para contribuir en el comportamiento y las buenas relaciones con los docentes, y así mejorar su desempeño laboral para obtener un buen clima organizacional y alcanzar el logro de los objetivos.

En tal sentido, las instituciones educativas de educación básica regular, especialmente las instituciones del nivel inicial no escapan de esta problemática, así pues, en las entrevistas espontáneas realizados a compañeras de trabajo la mayoría advierte la carencia de cualidades de los directivos. Esto genera problemas interpersonales dentro de la institución, al mismo tiempo manifestaron que la mala administración no crea un buen clima organizacional en la institución educativa. Sin embargo, otros docentes con quienes se conversó espontáneamente en otras oportunidades, comentaron que el director no carecía de capacidad de liderazgo, sino que sostuvieron que solo algunas veces es autoritario en las decisiones que toma y esto afecta en lo mínimo algunos docentes y no consideran como un problema.

Por lo explicado anteriormente, surge la necesidad de investigar sobre la asociación entre las variables estilos de liderazgo y el clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani.



## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la correlación existente entre el estilo de liderazgo y clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en las directoras de las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani?
- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani?

## **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Hipótesis general**

Existe una correlación positiva y alta entre el estilo de liderazgo y clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani.

### **1.3.2. Hipótesis específicas**

- El estilo de liderazgo autocrático predomina en las directoras de las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani.
- El nivel de clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani, es bajo.



## **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Conocer la relación entre estilos de liderazgo de las directoras y el clima organizacional en las IIEE de nivel inicial posibilitará:

- a) Confrontar los supuestos teóricos sobre estilos de liderazgo con la práctica educativa. Según la teoría, los estilos de liderazgo se encuentran asociados al clima organizacional.
- b) Alcanzar sugerencias para la formación de líderes (directores (as)) con posibilidad de desarrollar una gestión eficiente en las IIEE de nivel inicial. O fomentar políticas de actualización y fortalecimiento de capacidades para directores y docentes orientados al logro de aprendizajes en los estudiantes.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la correlación que existe entre el estilo de liderazgo y clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar el estilo de liderazgo que predomina en las directoras de las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani.
- Identificar el nivel de clima organizacional en las directoras de las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES

Luengo (2013) en *El clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de Educación Inicial*, identificó los tipos de clima organizacional y desempeño laboral de docentes en centros de educación inicial del municipio Mara estado Zulia. El resultado de este estudio encontró una relación alta y significativa entre las variables de estudio.

Ayque (2011) en *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de La joya en el año 2011*, identifica la influencia que existe entre las variables liderazgo directivo y desempeño laboral. Se encontró la influencia significativa de del liderazgo directivo en el desempeño laboral docente.

Campos (2012) en *Estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla- región Callao*, buscó establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa a través de un diseño de investigación correlacional. Los resultados evidenciaron una relación significativa entre la variable liderazgo directivo y el clima organizacional.

Barrios (2018) en *Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno*, investiga el tipo de relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones





educativas de gestión pública. Los resultados mostraron una relación directa y positiva ( $Z_t$  de 1,96; la  $Z_c = 5,32$ ) entre las variables de estudio.

Chata (2018) en *Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata- Puno*, busca determinar el tipo de relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata- Puno. La conclusión a la que arribó es que existe una relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo y clima organizacional ( $Z_t$  de 1.96; la  $Z_c = 5.2090985$ ). Además, encuentra que predomina el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional favorable.

Jinez (2018) en *Estilos de liderazgo en las docentes de la institución educativa inicial N° 197 Huáscar de la ciudad de Puno en el año 2018*, busca determinar los estilos de liderazgo en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 “Huáscar” de la ciudad de Puno. Concluye que el estilo de liderazgo transformacional predomina en las docentes.

Mamani (2018) en *clima organizacional y desempeño docente en profesoras de nivel inicial del distrito de Puno de la Ugel Puno 2016*, buscó determinar la relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente en profesoras de educación inicial del distrito de Puno. Concluye que existe una relación directa y significativa entre clima organizacional y el desempeño docente ( $r = 0,295$ ).

Cahuana (2018) en *Estilos de liderazgo de las directoras de las instituciones educativas iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017*, busca determinar el estilo de liderazgo que caracteriza y predomina en las directoras de las instituciones educativas. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo transaccional caracteriza a las directoras.



## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Liderazgo directivo.**

Los directores de la instituciones educativas juegan un papel muy importante en el proceso de cambios o mejoras educativas, sin embargo los cambios no ocurren de modo mecánico, sino deben intervenir los lideres siempre con ideas optimistas, diferentes y deben ser capaces de conducir al logro de los objetivos propuestos y así contribuir a la organización y el desarrollo de la institución educativa.; así mismo este logro no sería factible sin la cooperación de los agentes educativos, principalmente de los docentes y estudiantes respectivamente.

#### **2.2.1.1. Liderazgo**

A continuación, detallaremos definiciones importantes según algunos investigadores.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2009), El liderazgo se define como “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Por otro lado, en el Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956), citado por Campos (2012), la define como: Cualidades de la personalidad que favorecen el control de exigencias de la situación en el que se encuentra; promete recompensas a los subordinados que aceptan sus opiniones y las siguen en práctica, mantiene su posición y guarda su distancia, se muestra indiferente y no quiere comprometerse en su trato con los subordinados (p.231).



Espinoza (1999), citado por Campos (2012), desde la perspectiva Psicología organizacional define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p.15).

Para Chiavenato (1993), "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"

Robbins (2008), citado por Jinez (2018), define el liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida. Por lo expuesto, se puede definir el liderazgo como el conjunto de características propias a personas que dirigen grupos humanos para el loro de objetivos comunes.

De este modo consideramos que el éxito se encuentra en el trabajo en equipo y en las relaciones basadas en valores, confianza, creatividad, los retos y en la afición hacia las personas que son parte del equipo para la optimización de los objetivos de la organización educativa.

House (2004), citado por Barrios (2018), el “liderazgo es la habilidad de un individuo a influir, motivar y ‘empower’ a otros contribuir a la efectividad y éxito de la organización de la cual son miembros”. El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas para el desarrollo de la organización

Por otro lado, Newstrom (2007) manifiesta que, liderazgo viene a ser el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con



disposición para hacer todo aquello que sea necesario. Las aseveraciones anteriormente citadas por los referidos autores, relativamente guardan relación entre sí. (Citado por Barrios 2018).

Según Cherobim, M, (2004), citado por Jinéz (2018), la clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad tanto en diseño de productos como en resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas y su inteligencia, “los grupos líderes” son un valor dentro de la empresa o Instituciones.

Charaja, (2011), sostiene que el liderazgo es un proceso de interacción social y, por tanto, de influencia de una persona (líder) sobre un conjunto de personas (seguidores) para lograr determinados objetivos y metas.

Vilar (2006), citado por Campos (2012), define liderazgo como:

el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan cabo. Esto lo consigue motivándolos a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses de la institución y finalmente, manifestando que expectativas altas de su trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza de ellos mismos. (p. 26)



Según las definiciones anteriores sobre el liderazgo no solo abarca a las empresas u organizaciones, sino también a instituciones educativas donde el liderazgo vendría a ser el director (líder), una persona carismática, capaz de apoyar, animar y conducir a contribuir la dinamización al logro de las metas, así mismo debe inspirar confianza para influir en el comportamiento de los miembros de la comunidad educativa y así generar un buen clima organizacional para facilitar el logro de los objetivos propuestos.

### **Cualidades del líder**

Según Espinoza (1999), citado por Campos (2012), menciona una lista de virtudes que se deben practicar para lograr dicho objetivo.

Es así que es necesario el orden, a través del cual, permite que todas las cosas tengan un lugar y distribuye el tiempo adecuadamente entre cada una de sus actividades o compromisos. La sinceridad, por medio de la cual se logra la confianza de los colaboradores. La justicia, que implica la forma ética y justa en las actitudes hacia los colaboradores y la institución. El silencio o la reserva, donde se comunica asuntos específicos y pertinentes a la institución, evitando comunicaciones superficiales o estériles. Es necesaria la moderación, evitando los extremos, ejerciendo autocontrol sobre el resentimiento y la ira. Se requiere el ejercicio de la humildad, no asumiendo actitudes de soberbia y poder (p. 23)

#### **2.2.1.2. Características del liderazgo**

Según Quijano (2003), citado por Jinez (2018) un líder posee las siguientes características:



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.

En cuarto lugar. 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.

### **2.2.1.3. Dimensiones del liderazgo directivo**

#### **Estilos de liderazgo**

A continuación, mencionaremos los estilos de liderazgo según los estudios de Lewin, Lippit y White (1968), citado por Campos (2012), establecen que el liderazgo directivo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la



conducta que este desarrolla en la organización. Es así que las dimensiones establecidas son las siguientes:

#### **2.2.1.3.1. Estilo de liderazgo autocrático.**

Este tipo posee el perfil del dictador, demagogos, así mismo consiste en una forma extraña de liderar, donde el líder demuestra poder absoluto sobre los miembros del equipo, de este modo Las personas que integral el equipo poseen pocas oportunidades de participación en la toma de decisiones, así estos sean de interés para la organización del equipo, también destacamos que el líder en este estilo de liderazgo es una persona dogmática y firme que dirige según su conveniencia para recompensar o castigar y Mantiene la comunicación unilateral, es decir de arriba hacia abajo. A su vez Este tipo de liderazgo tiene sus ventajas, ya que es recomendable para resolver situaciones de crisis que atraviesa dicha organización, en este caso la institución educativa.

En resumen, en la institución educativa un líder autoritario en este caso el director, asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones; es decir, inicia las acciones, dirige, motiva y controla en todo sentido a los subalternos (agentes educativos).

Al respecto, Rivera (2011), indica que en la dimensión liderazgo autoritario o coercitivo, el líder da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan, se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo, pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad, esta clase de liderazgo no dirige, sino que manda.

Este modo de liderar, Rivera (2011), demuestra ciertas características:



En general son individuos de personalidad fuerte, dominante y agresiva. Toda actividad la realizan a su modo. No preguntan más allá del trabajo, y por tanto no comparte visión de futuro con sus equipos, lo que transforma a este líder en ajeno a las personas. Considera a sus subordinados más como empleados que como personas. En general no están preparados para dar oídos a los puntos de vista diferentes a los suyos. No genera un trabajo en equipo porque centraliza su poder. No le gusta ver que los empleados tengan mucha amistad los unos con los otros, porque esa cercanía puede poner en riesgo su autoridad. Tiene una actitud orientada hacia el trabajo y los negocios poniéndolos estos en primer lugar (p.35).

En tal sentido el estilo de liderazgo autoritario será el menos efectivo.

#### **2.2.1.3.2. Estilo de liderazgo democrático**

También conocido como el estilo de liderazgo participativo, ya que fomenta la participación de la comunidad educativa, comparte ideas con los demás, y deja que los agentes educativos decidan sobre sus funciones y tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones, no se limitan solo a recibir órdenes. La característica principal del liderazgo democrático es de carácter consultivo y persuasivo, puesto que respeta la opinión de los subordinados así valorando su participación para la toma de daciones. Así mismo el estilo de liderazgo democrático inspira motivación, confianza y seguridad en aspectos necesarios como: en el aprendizaje de los estudiantes, desempeño docente, etc. Para lograr el desarrollo de la institución educativa.

En referencia al liderazgo democrático, Rivera (2011, p. 34), que 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.

**Las características que considera sobre el estilo de liderazgo democrático 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. Rivera (2011, p.79).

En tal sentido el estilo de liderazgo democrático, no siempre es el mejor.

### **2.2.1.3.3. Estilo de liderazgo liberal o laissez faire**

Es conocido como estilo no intervención, se caracteriza por ser liberal y es denominado laissez faire, termino francés que significa (dejar de hacer), así pues, el líder se caracteriza por ser pasivo, confiado y despreocupado; confía plenamente en los subalternos donde proporciona herramientas e información necesaria para el desarrollo de las labores, interviniendo así solo cuando es solicitado. En síntesis, el director con tipo de liderazgo democrático emplea muy poco su poder, ya que pasa la posta directamente a los subalternos para que ellos mismos puedan determinar las situaciones que se presentan y así tomar la decisión correspondiente. Dependen en gran medida de los agentes educativos para fijar sus propias metas, Considerando que su papel es apoyar las acciones de los miembros al informarles, actuando sobre todo como contacto entre él y el grupo.

En relación al liderazgo liberal, muchas veces ha sido visto como aquel que evade las responsabilidades, sin embargo, a diferencia de los otros tipos de direcciones que centran la responsabilidad de la conducta en el control externo de la dirección, este tipo la orienta hacia el autocontrol y la capacidad de autodirección de sus miembros. Aquí la dirección no tanto utiliza estímulos y recompensas para las acciones cuanto que implica de algún modo a los demás miembros en las decisiones; su actitud comprensiva y estimulante permite el flujo de comunicaciones en todas las direcciones y ciertas decisiones, no relevantes, están descentralizadas a



distintos niveles (Napier y Gershendfeld, (2008, p. 173). Citado por Campos (2012)

Por otro lado, Rivera (2011, p.50) sostiene con respecto al líder concesivo liberal o laissez-faire, que 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.

En este estilo de liderazgo el director según Borja y Gabor (2007) presenta:

Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.

Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.

Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.

Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.

Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.

Deja que el grupo se organice (p. 46).

En conclusión, estas son las dimensiones que se consideró en cuanto a los estilos de liderazgo directivo, sin embargo, los estilos mencionados no son únicos ni ideales, sino que el buen líder debe saber seleccionar un estilo de liderazgo según las circunstancias que se presentan, todo ello para obtener un buen resultado siempre con el fin de mejorar la organización educativa y así lograr buenos resultados.

### **2.2.2. Clima organizacional**

Una organización en la institución educativa es una estructura y conjunto de relaciones y procedimientos formales, por medio de las cuales las personas, bajo el mando



de los gerentes, utilizan o emplean para coordinar, sobre las metas comunes que persigue la institución educativa.

De otra parte, el clima se concibe como un conjunto de circunstancias que rodean a una persona o que caracterizan o condicionan una situación dentro de una organización, en tal sentido será una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual. Así mismo se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El clima organizacional se refiere al ámbito existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (Zevallos, 2018).

Brunet (2004), citado por Barrios (2018), manifiesta que, clima organizacional es un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica); son relativamente estables en el tiempo; e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Rodríguez (1992), citado por Barrios (2018), el clima organizacional entiende como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da; además, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Stephen (1998), citado por Barrios (2018), precisa que, clima organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su



desempeño. Según lo manifestado, el clima organizacional es conjunto de rasgos permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. Constituye la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incidiendo directamente (ya sea de manera positiva o negativa) en el desempeño de dicha organización.

Finalmente, en base a la concepción de Lickert (1978) citado por Acero (2003) conceptualiza el clima organizacional como:

La percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos (p. 10).

Litwin y Stinger (1998), citado por Campos (2012), menina nueve elementos referidos al clima en la organización:

**Estructura:** Representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuados en el desarrollo laboral.

**Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización con respecto a la autonomía en la toma de decisiones en acciones referidas a su trabajo. Es el sentimiento personal de ser el propio jefe en el trabajo.



**Recompensa:** Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado.

**Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo.

**Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

**Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

**Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que las organizaciones tienen sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, de los diferentes niveles jerárquicos interactuantes, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se presenten.

**Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización. (Litwin y Stinger, 1998, p.144).

#### **2.2.2.1. Dimensiones del clima organizacional**

Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de decisiones y Relaciones interpersonales son considerados como dimensiones del clima organizacional, según Brunet (2004), citado por Barrios (2018).



### **2.2.2.1.1. Liderazgo**

Según las afirmaciones anteriores el liderazgo es la capacidad de una persona en este caso el líder que tiene la habilidad de influir, inspirar, motivar para generar condiciones favorables sobre todo para el aprendizaje de los estudiantes y en el desempeño eficiente de los docentes, para, en conjunto alcanzar el logro de objetivos propuestos de la comunidad educativa.

### **2.2.2.1.2. Motivación**

Según la Real Academia Española RAE (2009), (en su tercera acepción), es conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona, para ello tiene que haber un motivo o causa que también según la rae es “causa o razón que mueve para algo”.

Según Gutiérrez (2003), citado en el texto liderazgo y desarrollo organizacional por Zevallos (2018), menina que la motivación consiste en mantener cultura y valores corporativos que conduzcan a un afro nivel de desempeño; señala además, que existe razones por las cuales las empresas, buscan estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, de tal forma que favorezca los intereses de la organización. A continuación, mencionaremos algunas estrategias de motivación que propone Gutiérrez.

- Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo, yaqué constituye como un estímulo económico.
- Hacer explícito los requerimientos de la empresa.
- Motivar a través del trabajo mismo, mediante una estructura salarial, equitativa y



competitiva.

- Retribuir y reconocer el logro.

Para Maslow (1970), citado por Zevallos (2018), Hablar de motivación, implica partir de la teoría de las necesidades. A continuación, se detallará cada una de ellas.

### **Necesidades fisiológicas.**

Estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño.

### **Necesidades de seguridad.**

Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

### **Necesidades de asociación o aceptación.**

En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

### **Necesidades de estimación.**

De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto la propia como de los demás.

### **Necesidades de autorrealización.**

Maslow consideró a esta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso (p. 27).





En tal sentido se entine por motivación la voluntad que incita en este caso a los agentes educativos como: director, docentes, estudiantes y todo el personal de trabajadores de una institución educativa a crear un esfuerzo psicológico con el fin de lograr determinadas metas para el desarrollo de la institución educativa y de esa manera alcanzar la calidad educativa añorada.

#### **2.2.2.1.3. Comunicación**

La comunicación se entine como la interacción entre dos o más personas, de tal forma en una institución educativa será un vehículo fundamental que se empleara para las buenas relaciones entre los agentes educativos; principalmente director y maestros, ellos deben saber emplear los mecanismos, clases y formas de la comunicación, para encaminar el desarrollo de las relaciones armoniosas en las instituciones educativas.

#### **El rol clave de la comunicación:**

Con el fin de que una relación interpersonal subsista y marche hacia las metas mutuas, es esencial que las personas se comuniquen en sí. Esta comunicación parece involucrar dos clases de información cognitiva, que se interesa primordialmente por los hechos, (Zevallos, 2018).

#### **2.2.2.1.4. Toma de decisiones**

Tomar decisión es elegir o seleccionar la opción correcta que permita el desarrollo de las metas propuestas en una institución educativa, generalmente es proceso corresponde al director, ya que el cómo líder tendrá la capacidad de tomar decisiones favorables siempre pensando positivamente en el progreso de la institución educativa.



### 2.2.2.1.5. Las relaciones interpersonales

La Real Academia de la Lengua Española en su página oficial define el término 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”.

Así pues, la relación interpersonal es considerado como el proceso de interrelación humana, social y recíproca entre todos los agentes educativos de la institución educativa, en el que destaca la práctica de valores que permitirá las buenas relaciones interpersonales para el desarrollo integral de las personas y de la institución educativa.

Mead (1934, pág. 164), citado por Zevallos (2018), señala que las personas solo pueden existir en relaciones definidas con otras personas.

¿Qué es lo que sucede exactamente cuando una persona interactúa con otras en el transcurso del tiempo? Aun cuando podemos estar de acuerdo en la importancia de las relaciones interpersonales en nuestras vidas, otra cosa es comprenderlas. Ya que cada persona enfoca una relación desde un punto central a su propio ser: su yo. Así su enfoque implica sus percepciones, necesidades, metas, sentimientos y suposiciones sobre sí mismo y su mundo.

## 2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Líder.** Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.
- **Liderazgo.** Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.



- **Clima organizacional.** “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento”. (Chiavenato, 2001, p. 314).
- **Institución educativa.** La institución educativa es una entidad conformada por estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos y ex alumnos.
- **Director.** Persona que sume la responsabilidad de gerencia en una institución educativa básica regular.
- **Docente.** Agente educativo que cumpla la función de facilitador del aprendizaje en los procesos de enseñanza aprendizaje.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La investigación se realizó en 5 IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani, provincia de Carabaya, departamento de Puno. El distrito está ubicado al norte de la región Puno a 300 km de distancia de la ciudad de Puno.

#### 3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio se ejecutó durante los meses marzo y abril del 2022. Y se procesó la información entre los meses mayo y junio.

#### 3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

Escala de liderazgo directivo. Este instrumento está estructurado en tres dimensiones y 30 ítems. De los cuales 10 ítems para liderazgo autocrático, 10 ítems para liderazgo democrático y 10 ítems para liderazgo liberal.

Cuestionario de clima organizacional. Este instrumento está estructurado en cinco dimensiones y 50 ítems. De los cuales, cada dimensión consta de 10 ítems. Las dimensiones son: liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales.



### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

#### Población

La población de estudio está constituida por 5 directoras y 10 docentes de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Macusani. Esta población se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Directoras y docentes de las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani, durante el año académico 2019.*

IIEE del nivel inicial	N° de directoras y docentes		
	Directoras	Docentes	Total
Sagrado corazón de Jesús N° 101	1	2	3
Mi pequeño universo N° 375	1	2	3
Juan Pablo Cabrera N° 103	1	2	3
Túpac Amaru N° 83	1	2	3
Inicial la victoria	1	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>

Elaboración: la investigadora

#### Muestra

En vista de que la población es reducida, se trabajó con toda la población.

### 3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

#### Estadística de correlación:

- Coeficiente de correlación Pearson.

El coeficiente de correlación  $r$  de Pearson puede variar de +1 a -1, donde:



+1.00 = Correlación positiva perfecta. (“A mayor X, mayor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica “a menor X, menor Y”.

+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

+0.75 = Correlación positiva considerable.

+0.50 = Correlación positiva media.

+0.25 = Correlación positiva débil.

+0.10 = Correlación positiva muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

-0.10 = Correlación negativa muy débil.

-0.25 = Correlación negativa débil.

-0.50 = Correlación negativa media.

-0.75 = Correlación negativa considerable.

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

-1.00 = Correlación negativa perfecta.

### **3.6. PROCEDIMIENTO**

Según Charaja (2011, p. 114), denominado también “plan de recolección de datos, y esto se refiere a los pasos o secuencias que vamos a seguir para aplicar los instrumentos de investigación con el fin de recoger datos requeridos”. Teniendo en cuenta este concepto vamos a explicar los pasos que seguimos durante la ejecución de esta investigación.



Primero: se presentó una solicitud a cada una de las instituciones educativas del nivel inicial, para el permiso correspondiente.

Segundo: Así mismo se solicitó verbalmente al director el acceso del registro de número de docentes.

Tercero: Teniendo el permiso correspondiente, se aplicó la escala de liderazgo directivo a las directoras y el cuestionario de clima organizacional a las docentes y directoras.

### **3.7. VARIABLES**

- Estilos de liderazgo
- Clima organizacional



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. RESULTADOS

En este capítulo se presenta los resultados de la investigación referido a las variables estilos de liderazgo y clima organizacional (considerando sus dimensiones) en tablas y figuras como resultado del procesamiento estadístico de la información recogida a través de los instrumentos de investigación. Asimismo, se presentan las correlaciones referidas a la prueba de hipótesis.

##### 4.1.1. Estilos de liderazgo

##### 4.1.1.1. Liderazgo autocrático

**Tabla 2**

*Estilo autocrático en directores de IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	BAJO		MEDIO		ALTO	
	f	%	f	%	f	%
Sagrado corazón de Jesús N° 101	0	0	2	67	1	33
Mi pequeño universo N° 375	0	0	2	67	1	33
Juan Pablo Cabrera N° 103	0	0	3	100	0	0
Túpac Amaru N° 83	0	0	2	67	1	33
Inicial la victoria	0	0	3	100	0	0
Total	0	0	12	80	3	20

Fuente: escala de liderazgo directivo



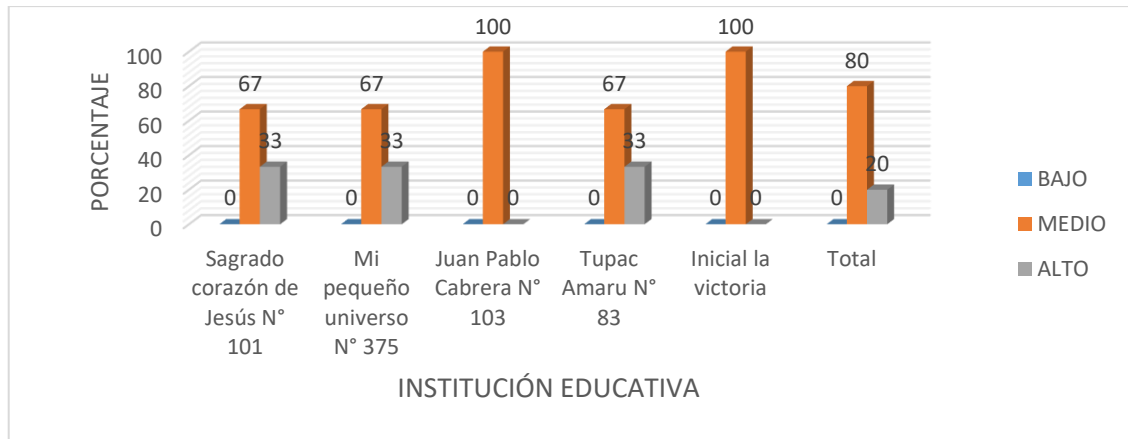


Figura 1. Estilo autocrático en directores de IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani

Fuente: tabla 2

### Comentario

La tabla 2 y figura 1 presentan la variable estilos de liderazgo (liderazgo autocrático) de directoras de las IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani. Se evidencia que el 80% los encuestados expresan que existe un liderazgo autocrático medio en sus instituciones educativas y un 20% afirma que existe liderazgo autocrático alto. Lo cual significa que las directoras de las IIEE investigadas toman decisiones de manera autocrática.

#### 4.1.1.2. Liderazgo democrático

**Tabla 3**

*Estilo democrático en directores de IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	BAJO		MEDIO		ALTO	
	f	%	f	%	f	%
Sagrado corazón de Jesús N° 101	0	0	0	0	3	100
Mi pequeño universo N° 375	0	0	0	0	3	100
Juan Pablo Cabrera N° 103	0	0	0	0	3	100
Tupac Amaru N° 83	0	0	2	67	1	33
Inicial la victoria	0	0	0	0	3	100
Total	0	0	2	13	13	87

Fuente: escala de liderazgo directivo

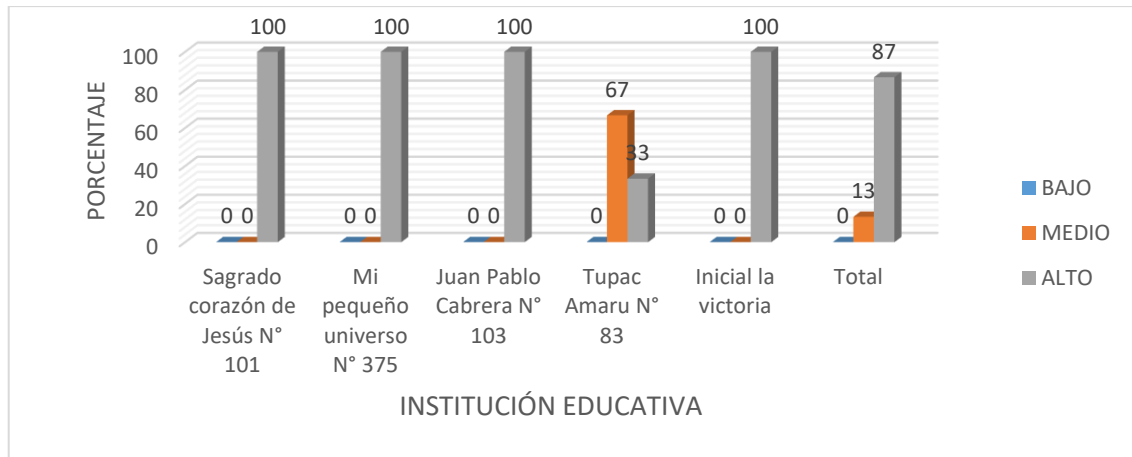


Figura 2. Estilo democrático en directores de IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani

Fuente: tabla 3

### Comentario

La tabla 3 y figura 2 presentan la variable estilos de liderazgo (liderazgo democrático) de directoras de las IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani. Se evidencia que el 13% los encuestados expresan que existe un liderazgo democrático medio en sus instituciones educativas y un 87% afirma que existe liderazgo democrático alto. Lo cual significa que las directoras de las IIEE investigadas toman decisiones de manera democrática.

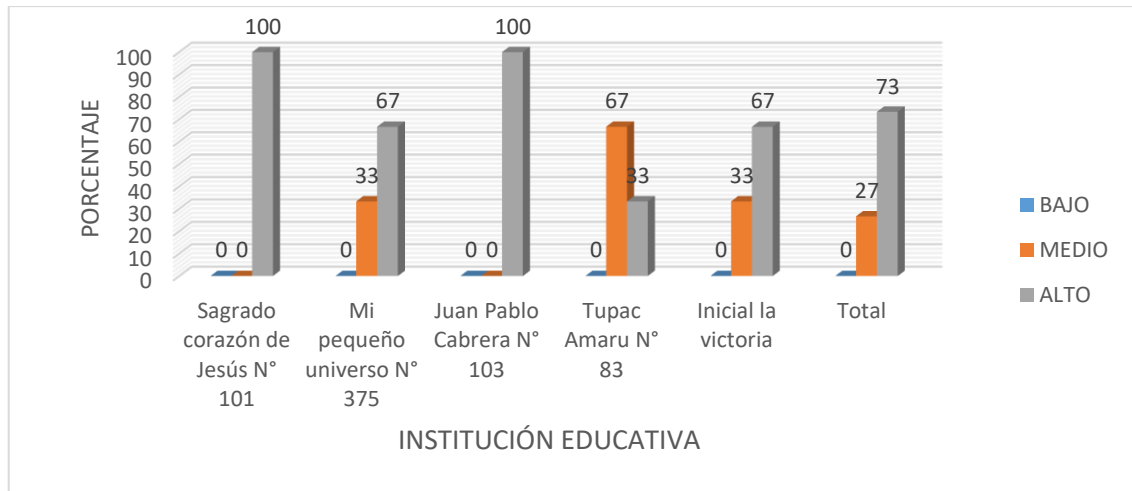
#### 4.1.1.3. Liderazgo liberal

Tabla 4

*Estilo liberal en directores de IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	BAJO		MEDIO		ALTO	
	f	%	f	%	f	%
Sagrado corazón de Jesús N° 101	0	0	0	0	3	100
Mi pequeño universo N° 375	0	0	1	33	2	67
Juan Pablo Cabrera N° 103	0	0	0	0	3	100
Túpac Amaru N° 83	0	0	2	67	1	33
Inicial la victoria	0	0	1	33	2	67
Total	0	0	4	27	11	73

Fuente: escala de liderazgo directivo



*Figura 3.* Estilo liberal en directores de IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani

Fuente: tabla 4

### Comentario

La tabla 4 y figura 3 presentan la variable estilos de liderazgo (liderazgo liberal) de directoras de las IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani. Se evidencia que el 27% los encuestados expresan que existe un liderazgo liberal medio en sus instituciones educativas y un 73% afirma que existe liderazgo liberal alto. Lo cual significa que las directoras de las IIEE investigadas toman decisiones de manera liberal.

#### 4.1.2. Clima organizacional

**Tabla 5**

*Clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	BAJO		MEDIO		ALTO	
	f	%	f	%	f	%
Sagrado corazón de Jesús N° 101	0	0	0	0	3	100
Mi pequeño universo N° 375	0	0	0	0	3	100
Juan Pablo Cabrera N° 103	0	0	0	0	3	100
Túpac Amaru N° 83	0	0	1	33	2	67
Inicial la victoria	0	0	0	0	3	100
Total	0	0	1	7	14	93

Fuente: cuestionario de clima organizacional

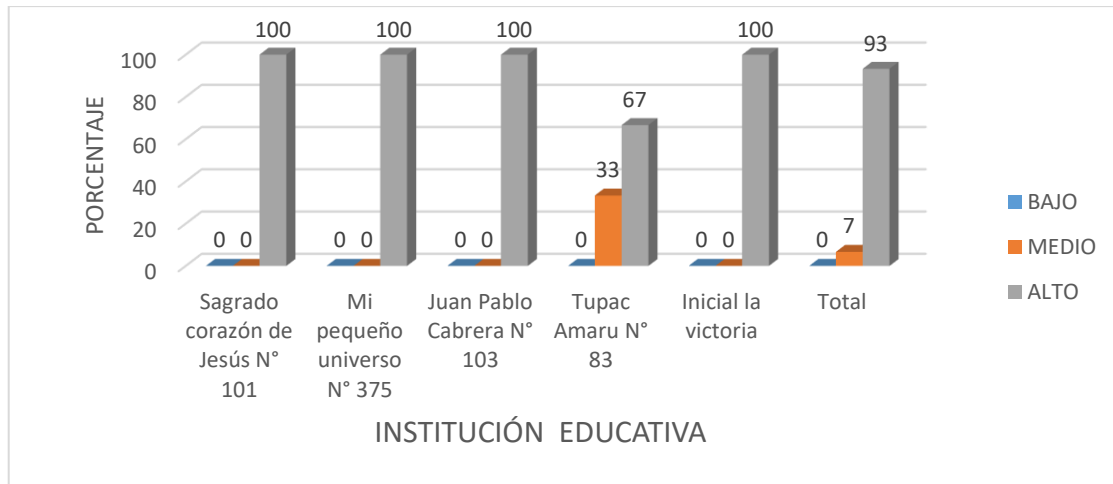


Figura 4. Clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani

Fuente: tabla 5

### Comentario

La tabla 5 y figura 4 presentan la variable clima organizacional de las IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani. Se evidencia que el 7% los encuestados expresan que existe un clima organizacional medio en sus instituciones educativas y un 93% afirma que existe clima organizacional alto. Lo cual significa que en la mayoría de las IIEE investigadas gozan de un clima organizacional favorable o alto.

#### 4.1.2.1. Liderazgo

Tabla 6

*Liderazgo como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	BAJO		MEDIO		ALTO	
	f	%	f	%	f	%
Sagrado corazón de Jesús N° 101	0	0	0	0	3	100
Mi pequeño universo N° 375	0	0	1	33	2	67
Juan Pablo Cabrera N° 103	0	0	0	0	3	100
Túpac Amaru N° 83	0	0	3	100	0	0
Inicial la victoria	0	0	2	67	1	33
Total	0	0	6	40	9	60

Fuente: cuestionario de clima organizacional

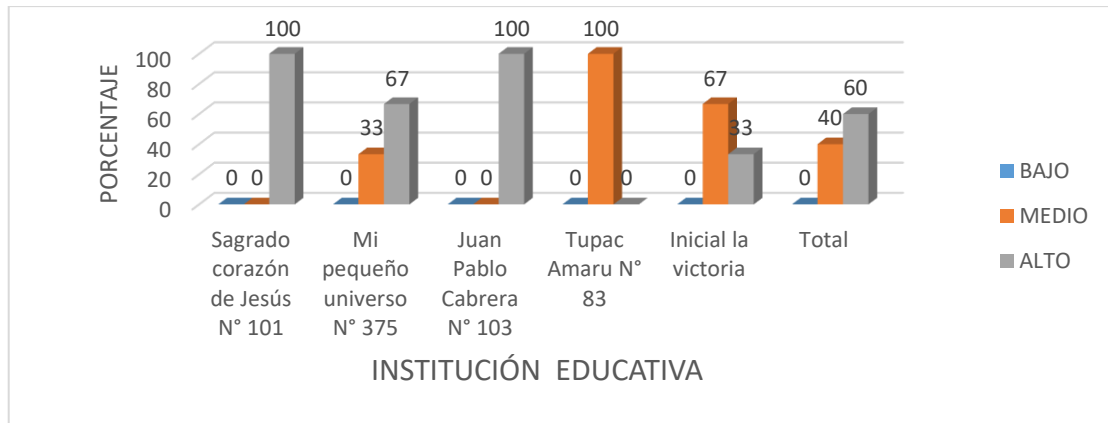


Figura 5. Liderazgo como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani

Fuente: tabla 6

### Comentario

La tabla 6 y figura 5 presentan la dimensión liderazgo de la variable clima organizacional de las IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani. Se evidencia que el 40% los encuestados expresan que existe liderazgo medio dentro del clima organizacional en sus instituciones educativas y un 60% afirma que existe liderazgo alto. Lo cual significa que en la mayoría de las IIEE investigadas cuenta con liderazgo alto dentro de su clima organizacional.

#### 4.1.2.2. Motivación

Tabla 7

*Motivación como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	BAJO		MEDIO		ALTO	
	f	%	f	%	f	%
Sagrado corazón de Jesús N° 101	0	0	0	0	3	100
Mi pequeño universo N° 375	0	0	0	0	3	100
Juan Pablo Cabrera N° 103	0	0	0	0	3	100
Túpac Amaru N° 83	0	0	2	67	1	33
Inicial la victoria	0	0	0	0	3	100
Total	0	0	2	13	13	87

Fuente: cuestionario de clima organizacional

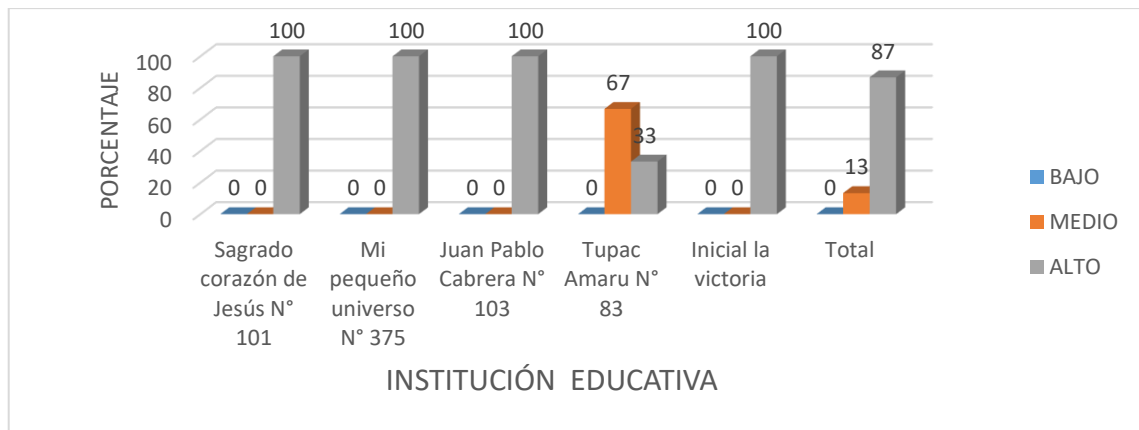


Figura 6. Motivación como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani

Fuente: tabla 7

### Comentario

La tabla 7 y figura 6 presentan la dimensión motivación de la variable clima organizacional de las IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani. Se evidencia que el 13% los encuestados expresan que existe motivación en un nivel medio dentro del clima organizacional en sus instituciones educativas y un 87% afirma que existe motivación en un nivel alto. Lo cual significa que en la mayoría de las IIEE investigadas cuenta con alta motivación dentro de su clima organizacional.

#### 4.1.2.3. Comunicación

##### Tabla 8

*Comunicación como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	BAJO		MEDIO		ALTO	
	f	%	f	%	f	%
Sagrado corazón de Jesús N° 101	0	0	2	67	1	33
Mi pequeño universo N° 375	0	0	1	33	2	67
Juan Pablo Cabrera N° 103	0	0	1	33	2	67
Túpac Amaru N° 83	0	0	2	67	1	33
Inicial la victoria	0	0	1	33	2	67
Total	0	0	7	47	8	53

Fuente: cuestionario de clima organizacional

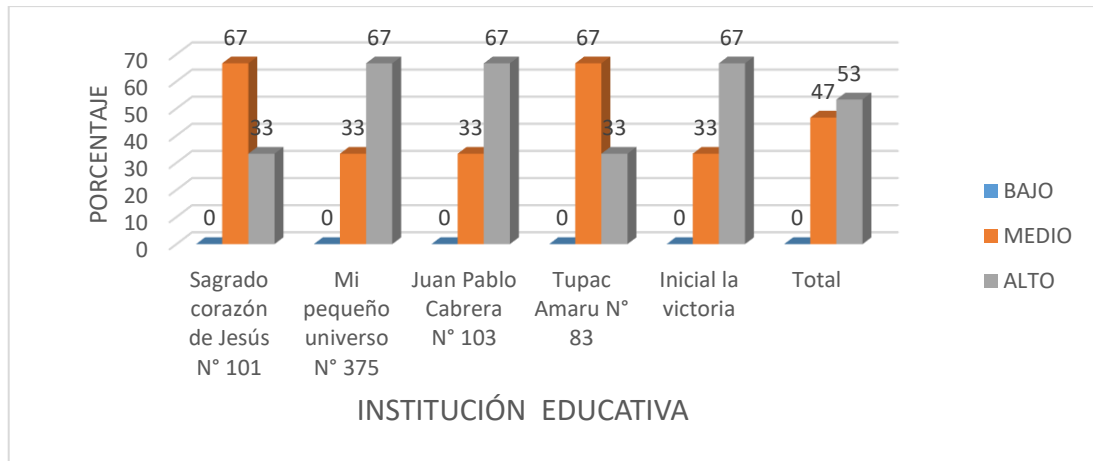


Figura 7. Comunicación como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani

Fuente: tabla 8

### Comentario

La tabla 8 y figura 7 presentan la dimensión comunicación de la variable clima organizacional de las IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani. Se evidencia que el 47% los encuestados expresan que existe comunicación en un nivel medio dentro del clima organizacional en sus instituciones educativas y un 53% afirma que existe comunicación en un nivel alto. Lo cual significa que en la mayoría de las IIEE investigadas existe comunicación en un nivel alto.

#### 4.1.2.4. Toma de decisiones

### Tabla 9

Toma de decisiones como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	BAJO		MEDIO		ALTO	
	f	%	f	%	f	%
Sagrado corazón de Jesús N° 101	0	0	0	0	3	100
Mi pequeño universo N° 375	0	0	1	33	2	67
Juan Pablo Cabrera N° 103	0	0	1	33	2	67
Tupac Amaru N° 83	0	0	1	33	2	67
Inicial la victoria	0	0	1	33	2	67
Total	0	0	4	27	11	73

Fuente: cuestionario de clima organizacional

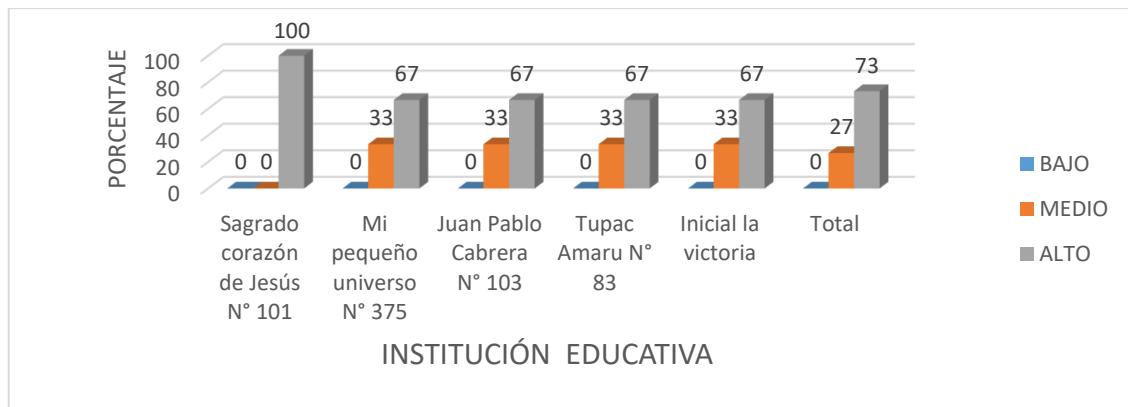


Figura 8. Toma de decisiones como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani

Fuente: tabla 9

### Comentario

La tabla 9 y figura 8 presentan la dimensión toma de decisiones de la variable clima organizacional de las IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani. Se evidencia que el 27% los encuestados expresan que se toma decisiones en un nivel medio dentro del clima organizacional en sus instituciones educativas y un 73% afirma que se toma decisiones en un nivel alto. Lo cual significa que en la mayoría de las IIEE se toman decisiones en un nivel alto.

#### 4.1.2.5. Relaciones interpersonales

Tabla 10

*Relaciones interpersonales como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	BAJO		MEDIO		ALTO	
	f	%	f	%	f	%
Sagrado corazón de Jesús N° 101	0	0	1	33	2	67
Mi pequeño universo N° 375	0	0	1	33	2	67
Juan Pablo Cabrera N° 103	0	0	0	0	3	100
Tupac Amaru N° 83	0	0	1	33	2	67
Inicial la victoria	0	0	1	33	2	67
Total	0	0	4	27	11	73

Fuente: cuestionario de clima organizacional



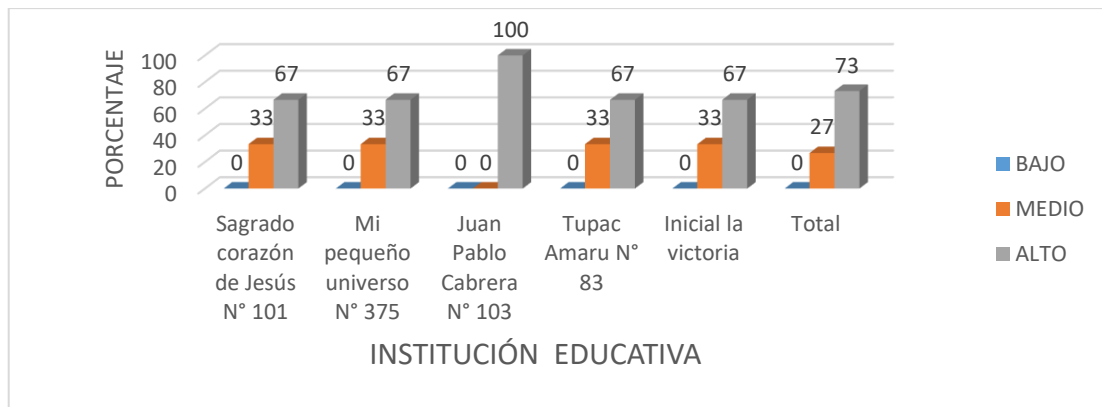


Figura 9. Relaciones interpersonales como dimensión del clima organizacional en IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani

Fuente: tabla 10

### Comentario

La tabla 10 y figura 9 presentan la dimensión relaciones interpersonales de la variable clima organizacional de las IIEE de nivel inicial del distrito de Macusani. Se evidencia que el 27% los encuestados expresan que existe relaciones interpersonales en un nivel medio dentro del clima organizacional en sus instituciones educativas y un 73% afirma que existe relaciones interpersonales en un nivel alto. Lo cual significa que en la mayoría de las IIEE existe relaciones interpersonales en un nivel alto.

#### 4.1.3. Correlación liderazgo autocrático – clima organizacional

Tabla 11

Correlación entre liderazgo autocrático y clima organizacional

Correlaciones		Clima organizacional	Liderazgo autocrático
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,134
	Sig. (bilateral)		,635
Liderazgo autocrático	N	15	15
	Correlación de Pearson	,134	1
	Sig. (bilateral)	,635	
	N	15	15

Fuente: paquete estadístico SPSS

#### 4.1.4. Correlación liderazgo democrático – clima organizacional

**Tabla 12**

*Correlación entre liderazgo democrático y clima organizacional*

Correlaciones		Clima organizacional	Liderazgo democrático
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,681**
	Sig. (bilateral)		,005
Liderazgo democrático	N	15	15
	Correlación de Pearson	,681**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	15	15

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

Fuente: paquete estadístico SPSS

#### 4.1.5. Correlación liderazgo liberal – clima organizacional

**Tabla 13**

*Correlación entre liderazgo liberal y clima organizacional*

Correlaciones		Clima organizacional	Liderazgo liberal
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,443
	Sig. (bilateral)		,098
Liderazgo liberal	N	15	15
	Correlación de Pearson	,443	1
	Sig. (bilateral)	,098	
	N	15	15

Fuente: paquete estadístico SPSS

## 4.2. DISCUSIÓN

Se ha confirmado en parte la hipótesis general debido a que existe una correlación positiva entre los tres estilos de liderazgo y el clima organizacional que a continuación se detalla: Existe una correlación positiva débil entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani; debido a que el coeficiente de correlación  $r$  es igual a 0,134. Se halla una correlación positiva considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani; debido a que el coeficiente de correlación  $r$  es



igual a 0,681. Asimismo, se encuentra una correlación positiva media entre el estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani, debido a que el coeficiente de correlación  $r$  es igual a 0,443.

Referente a las hipótesis específicas no se confirmaron debido a que el estilo de liderazgo que predomina en las directoras de las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani es el liderazgo democrático. Según los resultados, se evidencia que el 87% afirma que existe liderazgo democrático. Lo cual significa que las directoras de las IIEE investigadas toman decisiones de manera democrática. Y el nivel de clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani es alto; los resultados, evidencia que el 93% afirma que existe clima organizacional alto. Lo cual significa que en la mayoría de las IIEE investigadas gozan de un clima organizacional favorable o alto.

Ayque (2011) y Mamani (2018) en sus investigaciones encontraron una influencia significativa del liderazgo directivo en el desempeño laboral docente. Análogamente, encontramos la correlación de las variables estilos de liderazgo y el clima organizacional. La variable clima organizacional es uno de los factores que influye en el desempeño laboral de todo trabajador y se encuentra en estrecha relación con otras variables como los estilos de liderazgo, pudiendo establecerse relaciones de causa efecto o de asociación.

Campos (2012) en *Estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla- región Callao*, evidenció una relación significativa entre la variable liderazgo directivo y el clima organizacional, de manera general. En esta investigación se corrobora este hallazgo de manera específica, estableciéndose correlaciones para tres estilos de liderazgo: correlación positiva débil entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional, correlación positiva



considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional, y correlación positiva media entre el estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional.

Barrios (2018) y Chata (2018) en sus investigaciones encontraron la existencia de una relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo y clima organizacional de manera ambigua (directa es igual a positiva). En esta investigación se corrobora los resultados anteriores y se especifica si es positiva/directa o negativa/indirecta de muy débil a perfecta. Sin embargo, a través de un estudio transdisciplinario se identificaría las dificultades existentes y las posibles soluciones a la problemática en una organización (Adco, et al., 2022).

Estas evidencias sobre el estilo de liderazgo y el clima organizacional se constituyen como factores relacionados con otras variables como el desempeño profesional o laboral de los docentes y directivos que en muchos casos no son satisfactorios debido a la ausencia o deficiente práctica de valores o responsabilidades relacionados con el liderazgo y el clima organizacional.



## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** respecto a la correlación de variables se constató lo siguiente: Existe una correlación positiva débil entre el estilo de liderazgo autocrático y el clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani; debido a que el coeficiente de correlación  $r$  es igual a 0,134. Se halla una correlación positiva considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani; debido a que el coeficiente de correlación  $r$  es igual a 0,681. Asimismo, se encuentra una correlación positiva media entre el estilo de liderazgo liberal y el clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani, debido a que el coeficiente de correlación  $r$  es igual a 0,443.

**SEGUNDA:** El estilo de liderazgo que predomina en las directoras de las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani es el liderazgo democrático. Según los resultados, se evidencia que el 87% los encuestados expresan que existe un liderazgo democrático en sus instituciones educativas. Lo cual significa que las directoras de las IIEE investigadas toman decisiones de manera democrática.

**TERCERA:** El nivel de clima organizacional en las IIEE del nivel inicial del distrito de Macusani es alto; los resultados, evidencia que el 7% los encuestados expresan que existe un clima organizacional medio en sus instituciones educativas y un 93% afirma que existe clima organizacional alto. Lo cual significa que en la mayoría de las IIEE investigadas gozan de un clima organizacional favorable o alto.



## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** a las autoridades de educación básica regular (directores de Ugel y directores de IIEE) considerar las variables estilos de liderazgo y clima organizacional en las capacitaciones y /o actualizaciones para docentes y directivos.

**SEGUNDA:** a las directoras de las IIEE de nivel inicial capacitarse en el conocimiento de estilos de liderazgo para el ejercicio adecuado del cargo directivo.

**TERCERA:** a los directivos, docentes y padres de familia de las IIEE de nivel inicial cooperar en el desarrollo de un clima organizacional favorable que coadyuve al desarrollo organizacional eficiente de la IIEE de nivel inicial.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, L. (2003). *Clima y comportamiento en la organización*. Venezuela: Los Andes
- Adco , H., Yana, M., Perez, K., & Yana, N. (2022). Educación transcompleja en Perú: aproximaciones y vigilancia epistemológica. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, (17), 188–202. <https://doi.org/10.37135/chk.002.17.12>  
<https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/762>
- Ander, E. (2003). *Método y Técnica de Investigación Social*. Argentina: Lumen.
- Ayque, V. (2011). *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral docente en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de la Joya en el año 2011*. Tesis para optar el grado de magister. Mollendo – Perú.
- Barrios, A. (2018), *Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en Instituciones Educación de gestión pública del distrito de Capachica*. (Tesis para optar grado de magister en Educación). Puno,Perú.
- Borja, A. Gabor, J. (2007). *El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela María Echevarría de la ciudad de Guaranda – provincia de Bolivar.Venezuela*. Tesis para la Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Estatal de Bolivar. Disponible en <http://www.es.escribd.com>
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cahuana, E. (2018). *Estilos de liderazgo de las Directoras de las Instituciones Educativas iniciales de la ciudad de Puno en el Año 2017*. (Tesis para optar el título profesional de licenciada en educación). Puno, Puno.



- Campos L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – región Callao*. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención Gestión de la Educación). Lima-Perú.
- Castillo, A. (2005). *Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Cuaderno de Investigación en la Educación. Número 20, diciembre de 2005, Centro de Investigaciones Educativas. Facultad de Educación. Universidad de Puerto Rico. Recuperado de: <http://cie.uprpr.edu>.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chata, R. (2018), *Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en Instituciones educativas de Gestión Pública del distrito de Coata-Puno*. Tesis para optar Magister Scientiae en Educación mención administración de la educación. Puno, Perú.
- Charaja, C. F. (2011). *Administración educativa*. Puno, Perú: Editorial Sagitario impresores
- Charaja, F. (2012). *El mapic en la metodología de investigación* (2° edición). Puno: Sagitario Impresores.
- Charaja, F. (2018). *El Mapic*. Puno-Perú: SIRIO EIRL.
- Cherobim, M. (2004). *La escuela, un espacio para aprender a ser feliz*. Facultad de Pedagogía: Universidad de Barcelona.





- Chiavenato, I. (1993). *Liderazgo y comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- DRAE, M. E. (2009). *Diccionario de la Real Academia española*. Bruño. Recuperado el 09 de 12 de 2017
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernandez, R. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- House, R. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Jinez, N. (2018), *Estilos de Liderazgo en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 Huáscar de la ciudad de Puno en el Año 2018*. (Tesis para optar el Título profesional de Licenciada en Educación Inicial). Puno, Perú.
- Mamani, Y. (2018), *Clima Organizacional y Desempeño Docente en profesores en nivel inicial del distrito de Puno de la Ugel Puno 2016*. Tesis para optar el Grado Académico de Magister Scientiae en educación mención en educación intercultural. Puno, Perú.
- Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados*. México: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Buenos Aires: Paidós.



- Luengo, Y. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de educación inicial*. Tesis de grado para optar el título profesional de Magíster Scientiarum en educación. Universidad de Zulia, Venezuela.
- Lussier, R. (2011). *Liderazgo, teorías, aplicación y desarrollo de las habilidades* (4ta edición) México. Cosagra Impresores.
- Rivera, S. (2011). *Estilos de liderazgo en estudiantes de bachillerato de la unidad educativa Santa Mariana de Jesús*. Ecuador: Tesis de maestría en Gestión Educativa de la Universidad FLACSO. Disponible en <http://es.escribd.com/doc/69529640/TESIS-LIDERAZGO>. (Consulta: 29 de agosto de 2012) .
- Robbinns, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico de clima organizacional*. Santiago: ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile
- Sánchez, H., & Reyes. (1998). *Metodología y diseños en la investigación educativa*. (Tercera ed.). Lima: Mantaro.
- Sánchez, I. (2017) *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones* (Primera Edición) Cali- Colombia. Diciembre 2009 impresores.
- Stephen P. R. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.
- Zevallos, G. (2018). *Liderazgo y desarrollo organizacional*. Puno-Perú.



## ANEXOS

### Anexo 1. Sistema de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	ESCALA VALORATIVA
1. Estilo de liderazgo	1.1. Liderazgo autocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejerce poder individualista</li> <li>- Impone disciplina en la institución.</li> <li>- Asume una decisión autoritaria.</li> <li>- Ejerce control autónomo sobre el personal.</li> <li>- Imponen autoridad, sin tolerancia.</li> </ul>	1= Nunca 2= Pocas Veces 3= A Veces 4= A Menudo 5= Siempre
	1.2. Liderazgo democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma decisión en función a la opinión de la mayoría.</li> <li>- Participa de reuniones democráticas para resolver casos.</li> <li>- Difunde información de interés general.</li> <li>- Emplea el diálogo como instrumento de coordinación.</li> <li>- Delega funciones en los subalternos.</li> </ul>	
	1.3. Liderazgo liberal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otorga amplia libertad a los miembros de la institución para la toma de decisiones.</li> <li>- Resuelve casos, antes que el personal directivo.</li> <li>- Se atienen al buen juicio de sus subordinados.</li> <li>- Los subordinados ejercen poder.</li> <li>- Se interesan solo por los resultados y no por los procesos.</li> </ul>	
2. Clima organizacional	2.1. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspira liderazgo directivo en el personal docente y otros en la institución educativa.</li> <li>- Manifiesta liderazgo directivo hacia el logro de los objetivos de la institución.</li> <li>- Posee capacidad de escucha frente a las propuestas de mejora institucional.</li> <li>- Respeta los derechos del personal.</li> <li>- Planifica, dirige, organiza y controla de modo acertado a la institución educativa.</li> </ul>	1= Nunca 2= Pocas Veces 3= A Veces 4= A Menudo 5= Siempre
	2.2. Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acepta el reconocimiento de la institución por los logros alcanzados.</li> <li>- Muestra satisfacción por el desarrollo institucional.</li> <li>- Acepta sanciones frente a los errores en su desempeño laboral.</li> <li>- Demuestra entusiasmo y ganas de superación profesional e institucional.</li> <li>- Asume retos y riesgos en favor de la institución.</li> </ul>	
	2.3. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Practica una comunicación oportuna y asertiva.</li> <li>- Sugiere oportunamente acerca de las falencias en la gestión de la institución.</li> <li>- Genera diálogo horizontal.</li> <li>- Posee capacidad de escucha.</li> <li>- Comunica a tiempo los aciertos y desaciertos de la gestión.</li> </ul>	
	2.4. Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delega adecuadamente las funciones y responsabilidades en la institución.</li> <li>- Toma decisiones oportunas en la gestión institucional.</li> <li>- Contribuye a la mejora de la calidad de gestión institucional.</li> <li>- Identifica problemas y asume las soluciones pertinentes.</li> <li>- Demuestra habilidades y destrezas personales y profesionales en la gestión de la institución educativa.</li> </ul>	
	2.5. Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se relaciona armoniosamente con sus compañeros de trabajo</li> <li>- Demuestra tolerancia con los demás.</li> <li>- Fomenta el trabajo en equipo.</li> <li>- Fomenta ambiente laboral positivo</li> <li>- Demuestra el interés colectivo</li> </ul>	



## Anexo 2. Ficha técnica de instrumentos de investigación

### INSTRUMENTO PARA ESTILOS DE LIDERAZGO

#### CARACTERÍSTICAS GENERALES

Nombre de la Escala	:	Escala de liderazgo directivo
Autor	:	Ruiz, C. (2009)
Administración	:	Individual
Duración	:	10 a 20 minutos
Aplicación	:	Educacional, investigativo, pedagógico y laboral

#### DESCRIPCIÓN.

La variable estilos de liderazgo se midió a través de la escala de liderazgo directivo. Está estructurado en tres dimensiones: liderazgo Autocrático, liderazgo democrático y liderazgo liberal y está compuesta por 30 ítems con una validez V de Aiken de .75 y su confiabilidad Alfa de Cronbach .772. (Ruiz, C., 2009)

### INSTRUMENTO PARA CLIMA ORGANIZACIONAL

#### CARACTERÍSTICAS GENERALES

Nombre de la Escala	:	Cuestionario de Clima organizacional
Autores	:	Brunet (2004)
Administración	:	Individual
Duración	:	20 a 30 minutos.
Aplicación	:	personal de trabajo dependientes.

#### DESCRIPCIÓN.

La variable clima organizacional se midió a través del cuestionario de clima organizacional. El instrumento consta de 50 ítems, organizados en 5 dimensiones: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de decisiones y Relaciones interpersonales.



### Anexo 3. Escala de liderazgo directivo

IE5

#### INSTRUMENTO 1: ESCALA DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Género  M  F

Edad: ...35.....

**INSTRUCCIONES:**

Seleccione la opción y marcar con una x en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración

ÍTEM	Escala de valoración				
	1= Nunca	2= Pocas Veces	3= A Veces	4= A Menudo	5= Siempre
1. El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.	X				
2. El director pide sugerencias para la toma de decisiones.				X	
3. El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.			X		
4. El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.			X		
5. El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.					X
6. El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.			X		
7. El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.			X		
8. El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades				X	
9. El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.	X				
10. El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.				X	
11. El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.				X	
12. El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.					X
13. El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.					X
14. El director lidera al equipo por aceptación del grupo					X
15. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.					X
16. Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo					X
17. El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.					X
18. En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.					X
19. El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.				X	
20. El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.				X	
21. El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.			X		
22. El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.				X	
23. El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.			X		
24. El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.					X
25. El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.				X	
26. El director supervisa el trabajo de los padres de familia.					X
27. Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar.					X
28. Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.				X	
29. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente.				X	
30. Es tratado(a) con respeto por el director.					X

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



## Anexo 4. Cuestionario de clima organizacional

IE 5

### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

stimado (a) docente, lea atentamente el contenido del cuestionario (ítems), no le llevará más de 5 minutos, y atendiendo a cómo e siente usted, respecto a los distintos aspectos encuestados responda marcando con una X en alguna de las opciones siguientes:  
= Nunca      2= Pocas Veces      3= A Veces      4= A Menudo      5= Siempre

ÍTEMES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO</b>					
1. Me identifico con el modo de gestión y liderazgo del director.				X	
2. Los directivos difunden las políticas, normas administrativas y académicas.				X	
3. Existe burocracia en la administración de la institución educativa.					X
4. Se tiene claro, quién lidera y toma decisiones en la institución educativa.					X
5. El servicio educativo se ve afectada por deficiencias en la organización.	X				
6. Las funciones y deberes del personal están bien definidas.				X	
7. La autoridad educativa se empeña por la buena gestión institucional.					X
8. Existe liderazgo democrático en la gestión institucional.					X
9. La autoridad educativa trabaja en beneficio personal, familiar y su entorno.				X	
10. Me siento defraudado por la forma que actúa el director de la institución educativa.	X				
<b>MOTIVACIÓN</b>					
11. Demuestro empeño para el desarrollo de la institución educativa.					X
12. Existe suficiente recompensa y reconocimiento frente a labores sobresalientes.				X	
13. Siento que existe lealtad e identificación del personal con la institución educativa.				X	
14. Existo favoritismo en el otorgamiento de recompensas al personal.	X				
15. Me siento motivado, competente y capaz de cumplir mis funciones.					X
16. Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo.			X		
17. Existe una política institucional de estímulos y sanciones bien definidas.			X		
18. Existe una política institucional de desarrollo de capacidades profesionales del personal.		X			
19. Las labores sobresalientes del personal son estimuladas por la autoridad edil.				X	
20. Cuando cometo errores involuntarios en mi labor docente, trato de enmendarlos.					X
<b>COMUNICACIÓN</b>					
21. Existe libertad de expresión para manifestar lo que pienso y siento.					X
22. Trato de imponer mis ideas frente a los demás de la institución.					X
23. Espero y recibo instrucciones de las autoridades para desempeñar mi trabajo.				X	
24. El director promueve una comunicación abierta y asertiva en la institución.					X
25. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo (retroalimentación).			X		
26. Siento que mis sugerencias son valiosas y atendidas.					X
27. El director por lo general no toma en cuenta las sugerencias del personal.	X				
28. Poseo capacidad de escucha frente a los compañeros de trabajo.					X
29. Entre todo el personal de la institución existe por lo general contradicciones.		X			
30. Existe difusión, respecto de los instrumentos de gestión institucional.				X	
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
31. Las autoridades demuestran por lo general una acertada toma de decisiones.				X	
32. Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo.					X
33. En mi ausencia hay flexibilidad para que otros asuman mis tareas.				X	
34. La institución educativa me da oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					X
35. Cuando tomo la iniciativa, trato de hacer bien las actividades.					X
36. Cuando se presenta crisis en la institución, trato de rehuir.	X				
37. Frente a las acciones rutinarias trato de ser creativo e innovador.				X	
38. El sistema de control es importante para el desarrollo de la institución.					X
39. Siento satisfacción frente a los logros de la institución, asimismo asumo sus problemas.					X
40. Cuando algún compañero de trabajo tiene dificultades en su labor, coopero con ello.					X
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
41. Las relaciones interpersonales entre autoridades, docentes y otros de la institución son armoniosas.					X
42. Soy tolerante frente a la opinión de mis compañeros de trabajo.					X
43. Considero que la mayoría del personal docente es fría y reservada.	X				
44. Contribuyo a la mejora de las relaciones interpersonales.				X	
45. Siento que los intereses personales hacen daño a la institución educativa.		X			
46. Me incomodo fácilmente, cuando existe imposición de ideas.		X			
47. El ambiente laboral es positiva en la institución.					X
48. Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					X
49. Considero que en la institución se fomenta el trabajo en equipo.					X
50. Me relaciono con facilidad con mis compañeros de trabajo y otras personas.				X	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN