

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE  
EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO DE QUIÑOTA – 2013**

**PRESENTADA POR:**

**BEATRIZ INGA CCAHUANA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2015**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**TESIS**

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO  
DE LOS DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN**

**PRIMARIA DEL DISTRITO DE QUIÑOTA – 2013**

**PRESENTADA POR:**

**BEATRIZ INGA CCAHUANA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

  
.....  
Dra. NANCY MONICA GARCIA BEDOYA

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
M.Sc. YONY ABELARDO QUISPE MAMANI

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
M.Sc. HENRY NOBLEGA REINOSO

ASESOR DE TESIS

  
.....  
Dr. JORGE ALFREDO ORTIZ DEL CARPIO

Puno, 07 de Agosto de 2015

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa.

TEMA: Clima institucional y el liderazgo pedagógico de los directores.

## DEDICATORIA

Con mucho aprecio expreso mi reconocimiento y gratitud a mis padres Florentina y Apolinar, quienes mi brindan todo el apoyo y se preocupan por mi superación profesional.

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional de Altiplano de Puno, específicamente a la Escuela de Post Grado y catedráticos por habernos brindado una formación científica y sostenible para quienes somos sus frutos que llevaremos la bandera en alto.

**INDICE GENERAL**

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

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

1.1. Planteamiento del problema de investigación .....	3
1.1.1. Descripción del Problema .....	3
1.2. Definición del problema .....	6
1.2.1. Problema general .....	6
1.2.2. Problemas específicos .....	7
1.3. Justificación del problema .....	7
1.4. Objetivos de investigación .....	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos .....	8

**CAPÍTULO II****MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de investigación .....	10
2.2. Sustento teórico .....	12
2.1.1. Clima institucional .....	12
2.2.2. Dimensiones del clima institucional .....	16
2.2.3 Funciones del clima institucional .....	19
2.2.4. Importancia del clima institucional .....	21
2.2.5. Concepto de liderazgo .....	23
2.2.6. Liderazgo pedagógico .....	24
2.2.7. El líder.....	24

2.2.8. Habilidades de un líder.....	27
2.2.9. Características del líder.....	28
2.2.10. Teorías sobre los estilos de liderazgo .....	30
2.3. Definición de términos básicos.....	36
2.3.1. Liderazgo pedagógico .....	36
2.3.2. Clima Institucional .....	36
2.4. Hipótesis	
2.4.1. Hipótesis general .....	36
2.4.2. Hipótesis específico .....	36
2.5. Sistema de variables .....	37

### CAPÍTULO III

#### DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y diseño de investigación .....	39
3.2. Población y muestra de investigación .....	40
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
3.4. Plan de tratamiento de datos .....	41
3.5. Diseño Estadístico para la prueba de hipótesis.....	41

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Resultados del clima institucional .....	43
a. Autorrealización .....	43
b. Involucramiento laboral .....	45
c. Supervisión .....	46
d. Autorrealización .....	47
e. Condición laboral .....	48
4.2. Resultados de liderazgo pedagógico .....	49
CONCLUSIONES .....	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS.....	70

## INDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
1.- Sistema de variables .....	37
2.- Directores de educación primaria – distrito de Quiñota .....	40
3.- Variables, técnicas e instrumentos .....	40
4.- Existen oportunidades de progresar .....	43
5.- Los trabajos están comprometidos con la organización....	45
6.- El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan .....	46
7.- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.....	47
8.- La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones. ....	48
9.- El líder busca calidad debe planificar la acción educativa en base a necesidades académicas del alumno.....	51
10.- Los estándares de calidad .....	87
11.- El liderazgo pedagógico de los docentes promueve la participación de los alumnos en la programación de actividades de aprendizaje en perspectiva de la calidad ....	52
12.- El trabajo democrático y cooperativo de los alumnos es una expresión de calidad lograda por el liderazgo del docente .....	53
13.- La responsabilidad y los compromisos sociales son indicadores de calidad .....	54
14.- La calidad educativa exige de los docentes el uso de métodos y .....	56
15.- El liderazgo de los docentes se manifiesta en la elaboración de proyectos .....	57
16.- Los docentes toman decisiones oportunas e innovadoras frente a los problemas pedagógicos y de calidad educativa.....	58
17.- La evaluación del proceso y acción educativa es fundamental .....	59
18.- La calidad de las instituciones educativas reclaman mejores niveles de.....	61
19.- La práctica de valores es un indicador de calidad de las instituciones .....	62

## INDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1.- Oportunidades de progresar .....	44
2.- Comprometidos con la organización .....	45
3.- Supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos.....	46
4.- Cuenta con acceso a la información .....	47
5.- Remuneración .....	48
6.- Planificar la acción educativa.....	50
7.- Estándares de calidad .....	51
8.- Participación de los alumnos en la programación de actividades de aprendizaje ....	52
9.- Trabajo democrático y cooperativo de los alumnos .....	54
10.- Responsabilidad y los compromisos sociales .....	55
11.- Uso de métodos y técnicas adecuadas en el proceso de enseñanza. ....	56
12.- Elaboración de proyectos innovadores .....	57
13.- toman decisiones oportunas e innovadoras .....	58
14.- Evaluación del proceso y acción educativa.....	60
15.- Mejores niveles de rendimiento académico .....	61
16.- Practica de valores .....	62



## INDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1 Cuestionario de liderazgo pedagógico	71
2 Cuestionario para clima institucional	73
3 Constancia de aplicación de instrumentos en la muestra	75

## RESUMEN

El propósito de la investigación fue determinar la influencia del Clima Institucional en el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de Quiñota, El diseño de investigación corresponde a investigación descriptivo causal (causa-efecto), puesto que describe las características que generan cierta influencia en la variable dependiente y se llegó a la conclusión que el Clima Institucional influye significativamente en el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de Quiñota.

Palabras clave: clima institucional, liderazgo pedagógico, investigación descriptiva.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the influence of the institutional climate in the pedagogical leadership of the Directors of Educational Institutions of Primary Education of the district of Quiñota, the design of research corresponds to descriptive research causal (cause-effect), because that describes the characteristics that create a certain influence on the dependent variable and came to the conclusion that the institutional climate significantly influences the pedagogical leadership of the Directors of Educational Institutions of Primary Education of the district of Quiñota.

Key Words: institutional climate, pedagogical leadership, descriptive research.

## INTRODUCCIÓN

La educación es un complejo sistema en el que interviene varios factores, la realidad actual exige la búsqueda de la calidad en forma permanente, pues como se sabe, es conocido e importante: el material educativo adecuado, una infraestructura moderna, mantenimiento y equipamiento de laboratorios, el ambiente en el aula, adquisición y manejo adecuado de las tecnologías de punta, la condición social del educando, el coeficiente intelectual de los educandos, los logros al concluir cada nivel educativo, planes de estudio, contenidos curriculares, el nivel cultural y económico de los padres de familia, los valores que se practican dentro de la comunidad, el clima institucional, la gestión y la capacidad de liderazgo del docente, las políticas educativas propuestas y aplicadas por los diferentes gobiernos de turno, constituyen algunos de los factores que condicionan la calidad educativa, por ello se considera conveniente plantear la siguiente problemática.

En informe de investigación como la presentación de los resultados obtenidos consta de cuatro capítulos:

En el capítulo I, contiene el planteamiento del problema de investigación como la descripción, definición, justificación y los objetivos del estudio realizado.

En el capítulo II, contiene el marco teórico, antecedentes o estudios realizados, base teórica de clima institucional y el liderazgo pedagógico, la hipótesis y, el sistema de variables.

En el capítulo III, contiene tipo y diseño de investigación descriptiva causal, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, plan de tratamiento de datos y diseño estadístico para prueba de la hipótesis.

En el capítulo IV, contiene los resultados de investigación, descripción de los resultados de clima institucional y liderazgo pedagógico.

Finalmente, se presentan las conclusiones, sugerencias, las referencias bibliográficas y los anexos como evidencias del estudio realizado.

La investigadora.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El planteamiento del problema de investigación contiene la descripción, definición, justificación y los objetivos del estudio realizado.

##### 1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las naciones que poseen mayor riqueza y poderío tecnológico, científico militar, a través de reformas imparten patrones de conducta, transfieren tecnologías, corrientes pedagógicas que no responden a la realidad de la sociedad peruana caracterizada por la falta de un plan nacional y de una política educativa a largo plazo; pues cada gobierno intenta aplicar determinadas medidas mientras dure su mandato, tampoco se promueve el debate entre los actores educativos, se impone sin antes capacitar e implementar adecuadamente.

Generándose una contradicción en el momento de su aplicación en las instituciones educativas en las que en su mayoría no hay una

buena capacidad de liderazgo más al contrario se ha generado conflictos entre sus miembros que influye negativamente en las mejoras significativas en aras de buscar la calidad educativa. Las entidades descentralizadas del Ministerio de Educación como son actualmente las Direcciones Regionales de Educación y las unidades educativas locales no intervienen para dar solución a estos conflictos, existiendo limitaciones en cuanto al liderazgo Educativo ya que se transfieren de otros contextos (empresas industrias) que ignoran su especificidad como organización educativa, imponiendo formas tradicionales basados en el control burocrático; quiere decir no hay libertad ni autonomía para optar una gestión de acuerdo a la realidad institucional. Puede destacarse entonces la existencia de instituciones educativas carentes de un buen servicio directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo docente eficaz y eficiente, en este caso se refiere a la capacidad de planeamiento, organización, dirección, coordinación, evaluación, uso de estrategias pedagógicas y las habilidades sociales que debe poseer un líder cuyo rol principal es influir en los demás para alcanzar objetivos y metas establecidas y tratar de mejorar la calidad de los servicios que ofrece sabiendo que en este proceso de mejora continua radica el éxito de la organización e incluso su propia supervivencia porque actualmente la competencia es enorme donde el producto o el servicio se va convertir en una oferta, es decir va a ser sobre todo y ante todo una respuesta a la necesidad y

expectativa del cliente considerado no sólo como consumidor sino como usuario satisfecho del servicio.

Hoy en día la relación de concepto de liderazgo y calidad ha entrado a formar parte de nuestra cultura social. Está en boca de políticos, empresarios, directivos, profesionales de cualquier actividad e incluso en boca de toda la ciudadanía en general. El motivo para desarrollar el presente tema de investigación surge en vista de que las instituciones educativas la capacidad de liderazgo de los docentes no se aprecia de manera significativa, ni auténtica, más bien se observa la baja calidad educativa a falta de recursos de implementación curricular, de equipos de apoyo, de docentes capacitados en diversas áreas, mala política aplicada por el Ministerio de Educación, falta de un plan nacional de educación, un permanente proceso de racionalización que atenta contra la estabilidad laboral generando inseguridad emocional, la falta de gestión oportuna y liderazgo de quién dirige la institución educativa que constituye la unidad básica del sistema educativo peruano donde no se realizan acciones educativas en función de los fines y objetivos de la educación peruana y las características específicas de los niveles y modalidades.

La actitud de compromiso que se tiene con la institución educativa es proponer alternativas de solución conociendo a partir del estudio de esta problemática los factores que influyen en la capacidad de



liderazgo de los docentes y la calidad educativa que brinda entendida como un servicio de mejoramiento continuo.

La educación es un complejo sistema en el que interviene varios factores, la realidad actual exige la búsqueda de la calidad en forma permanente, pues como se sabe, es conocido e importante: el material educativo adecuado, una infraestructura moderna, mantenimiento y equipamiento de laboratorios, el ambiente en el aula, adquisición y manejo adecuado de las tecnologías de punta, la condición social del educando, el coeficiente intelectual de los educandos, los logros al concluir cada nivel educativo, planes de estudio, contenidos curriculares, el nivel cultural y económico de los padres de familia, los valores que se practican dentro de la comunidad, el clima institucional, la gestión y la capacidad de liderazgo del docente, las políticas educativas propuestas y aplicadas por los diferentes gobiernos de turno, constituyen algunos de los factores que condicionan la calidad educativa, por ello se considera conveniente plantear la siguiente problemática.

## **1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El enunciado del problema contiene la pregunta general y preguntas específicas que fueron el objeto de estudio.

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cuál es el grado de relación que existe entre el Clima Institucional y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de Quiñota?

### 1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Qué relación existe entre la autorrealización y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria?

¿Qué relación existe entre el involucramiento laboral y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria?

¿Qué relación existe entre la supervisión y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria?

¿Qué relación existe entre la comunicación y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria?

¿Qué relación existe entre la condición laboral y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria?

### 1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio proyectado, es importante porque a partir de ella se analizará la correlación entre las variables indicadas de esta problemática cuyo resultado permitiría impulsar y fortalecer instancias de coordinación a nivel institucional, local, regional y nacional con carácter de compromiso real y funcional entre cada uno de los actores de la educación, en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo, en los servicios que brinda; que la capacidad de liderazgo pedagógico y la

calidad educativa sean parte de la actividad diaria de los docentes y de los administradores de la educación actual y del futuro.

La imagen de una institución educativa depende directamente del liderazgo pedagógico, institucional y administrativa de los directores y a la vez de los docentes. A pesar que todas estas variables están relacionadas entre sí, esta relación en algunas es débil y en otras fuertes por esta razón que se desea investigar el grado de relación con el Clima Institucional que se tiene en las instituciones educativas del ámbito del distrito de Quiñota, por ende de la provincia de Chumbivilcas - Cusco. La intención del presente estudio es dar aporte para mejorar el proceso de la administración de la educación actual que se viene brindando y promover nuevos estudios relacionados a la problemática educativa de nuestra nación.

#### **1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

Los objetivos de investigación, contiene los objetivos generales y objetivos específicos del estudio realizado.

##### **1.4.1. OBJETIVOS GENERAL**

Establecer el grado de relación que existe entre el Clima Institucional y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de Quiñota.

##### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar la relación que existe entre la autorrealización y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

Determinar la relación que existe entre el involucramiento laboral y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

Determinar la relación que existe entre la supervisión y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

Determinar la relación que existe entre la comunicación y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

Determinar la relación que existe entre la condición laboral y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Al revisar los estudios realizados referidos al problema planteado, se encontró trabajos relacionados que a continuación se mencionan que existe a nivel internacional y nacional.

- A nivel internacional

Flores, D (2012) realizó el estudio de Gestión, liderazgo y valores en Unidad Educativa Experimentas FAE N° 01, de la Ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010-2011, Universidad técnica Particular de Loja – Ecuador, donde se llegó a la conclusión: La unidad educativa FAE N° 01 posee instrumentos curriculares como: plan estratégico institucional, plan anual, código de convivencia donde se permite descubrir y extender la interrelaciones de lo pedagógico con la formación docente, en el ambiente de trabajo, el contexto, los recursos, clima organizacional, el proceso didáctico, la capacitación y participación en la sociedad, fue método empleado fue de tipo descriptivo causal.

En el año 2003 en la localidad de Barquisimeto, Ramón Castillo realizó la investigación titulada El Clima Institucional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la escuela básica bolivariana “Simón Planas” Municipio Torres-Estado Lara. Siendo el objetivo principal de la investigación: Establecer la relación entre el clima organización y la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la Escuela Básica Bolivariana “Simón Planas”, Municipio Torres, Estado Lara. Y los objetivos específicos fueron Identificar los elementos que intervienen en el Clima Institucional prevaleciente en la escuela básica, en estudio y Determinar el nivel de satisfacción laboral de los docentes adscritos a la escuela básica bolivariana “Simón Planas”, Municipio Torres, Estado Lara. El estudio estuvo enmarcado en la modalidad de investigación de campo, tipo descriptiva correlacional.- es de campo, por cuanto según el Normativo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. La conclusión general indica que los elementos que intervienen en el clima organización prevaleciente en la Escuela Básica Bolivariana “Simón Planas”, entre los mismos se destaca poca participación de los docentes en las reuniones convocadas por la dirección, poca comprensión en la comunicación, poco estímulo al maestro, y una deficiente motivación que lo limita para mantenerse actualizado y desempeñarse en un Clima Institucional agradable.

- A nivel nacional

Saccsa, J (2010) realizó la tesis de Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de Educación

Básica Alternativa (CEBA) del distrito de San Martín de Porres, Universidad Mayor de San Marcos, donde se llegó a la conclusión: Del contraste de la hipótesis general se obtuvo un valor  $p=0.000<0.05$ , por lo que podemos afirmar que existe relación entre clima institucional y desempeño académico de los docentes de los centros de educación básica alternativa del distrito de San Martín de Porres, cuyo objetivo fue determinar y evaluar si existe relación entre clima institucional y desempeño académico de los docentes... y el diseño empleado fue Básica – no experimental, de corte transversal descriptivo correlacional de ambas variables.

UNA-PUNO (2010) se realizó el estudio de clima institucional y desempeño laboral de los docentes en la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNA-Puno, donde se llegó a la conclusión que existe correlación positiva y alta entre el clima institucional y desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias de educación, según lo muestra el coeficiente de Paerson, el objetivo fue determinar el grado y tipo de relación que existe entre clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de la Ciencias de la educación de la UNA-Puno, y el tipo de investigación descriptiva correlacional.

## **2.2. SUSTENTO TEÓRICO**

### **2.2.1. CLIMA INSTITUCIONAL**

Dado que el tema del Clima Institucional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables

..

que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del Clima Institucional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas y de cómo estas relacionan con otras variables dentro de la organización como el desempeño laboral.

Toda organización que está constituida por diversos equipos de trabajo conllevan al proceso, equilibrio y resultado de la misma, es por eso que Ivancevich, J., y Mattison, J. (1998), conceptualizan al Clima Institucional como un grupo de características, que describen una



organización y que la distinguen de otras.- Estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en las conductas de las personas en la organización.

Según Martínez (1996), de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Institucional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.- La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Institucional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional, dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos; estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Institucional, es necesario, según Martínez resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Institucional, según el referido autor, se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (Tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (Sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)

En base a las consideraciones precedentes, se puede definir el Clima Institucional de la siguiente manera: “El Clima Institucional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un

comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Desde esa perspectiva el Clima Institucional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Institucional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Institucional. Este 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.

### **2.2.2. DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

Según Martínez, las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Institucional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Éste comportamiento tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger, citados por Martinez, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.- Cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas

propiedades de la organización, tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Las dimensiones consideradas en la presente investigación han sido agrupadas en cinco, los cuales responden a los nuevos propuestos por Litwin y Stinger, esta adaptación ha sido realizada por la psicóloga Sonia Palma Carrillo de la Universidad Ricardo Palma. Los cinco factores son los siguientes:

### **AUTORREALIZACIÓN**

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Existen oportunidades de progresar en la institución
- Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse.

### **INVOLUCRAMIENTO LABORAL**

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización
- Los trabajadores están comprometidos con la organización

### **SUPERVISIÓN**

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Ejemplo de ítems en esta área son:

- El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan
- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar.

### **COMUNICACIÓN**

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
- La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

### **CONDICIONES LABORALES**

Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Ejemplo de ítems en esta área son:

- La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones
- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo

### 2.2.3. FUNCIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL

- Vinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- Des-obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la

inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el

- estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
  - Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
  - Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
  - Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
  - Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
  - Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
  - Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

#### **2.2.4. IMPORTANCIA DEL CLIMA INSTITUCIONAL**

Hablar de clima como parte de la cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar



los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la institución, sino también en los integrantes de esta como los estudiantes, docentes, administrativos y en la comunidad en general. Con respecto a los docentes debe existir una mejora en su desempeño laboral y consecuentemente satisfacción laboral y personal. Todo esto afectará directa e indirectamente en su desempeño laboral como parte de este desarrollo y reconocimiento tanto institucional como social. En nuestra realidad existen al menos dos razones por las que el clima organización en las instituciones educativas es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de mejorar el ambiente en el cual laboran los docentes y proponer acciones que permitan mejorar su desempeño en la organización.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el Clima Institucional al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, además de la realización personal y profesional de los integrantes de la organización.

### 2.2.5. CONCEPTO DE LIDERAZGO

Es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos para alcanzar una meta en cierta situación: El proceso de liderazgo está en función del líder, el seguidor y otros variables situacionales.

El liderazgo hoy en día no solo se centra en la administración de empresas también se ejerce liderazgo en hospitales, instituciones educativas, políticas y en la propia familia. El liderazgo constituye un conjunto de capacidades que permite interactuar con todos los agentes que integran una institución. Esta interacción se da a través del proceso de comunicación, interacción y gestión (Dilts, 1999) con el objetivo de encaminar a cada integrante hacia un logro de las aspiraciones institucionales.

Cuando se habla de liderazgo, se cree que esa tarea y cualidad lo tienen solo hombres y mujeres o personas que tienen grandes puestos importantes “dentro de las escuelas o universidades. Pero en las Instituciones Educativas los profesores son los grandes líderes valiosos para el logro de metas comunes, pues la educación presenta muchos retos para los nuevos tiempos. Para Peter Drucker citado por Dilts, 1999) después de varios estudios en empresas de EE.UU, respecto a lo señalado anteriormente, manifiesta que no existe personalidad definida del líder, el liderazgo puede aprenderse, no es una cualidad o rasgo innato que posees algunas

personas. Toda persona puesta en una determinada situación puede convertirse en líder del grupo.

### 2.2.6. LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Acción del profesional de la educación - Pedagogo- que promueve el aprendizaje, anima a los alumnos a lograr los objetivos, competencias o estándares educativos, es la persona que está calificada para instruir y formar al individuo, es el **profesional que asume el compromiso social de su quehacer (Cochachi, 2006)**.

### 2.2.7. EL LÍDER

El líder es capaz de ofrecer una visión, como expresión de lo que una comunidad o grupo de personas quiere para el futuro. El liderazgo es una capacidad que se desarrolla y puede ser realizada por cualquier persona: La función del líder consiste en hacer que el grupo afronte y supere sus problemas, conflictos y retos, permitiendo que busque satisfacer sus necesidades y llegar a la meta propuesta.

El líder es quien hace que tenga lugar la reingeniería, Sin líder no habrá realmente ninguna reingeniería.

El Líder formal: es el designado por organización para cumplir ciertas tareas de dirección. Llegan a estos cargos por un régimen de evaluación, promoción, o confianza que implementa la organización o por medio de designaciones directas.

Líder informal: es la persona que surge en forma espontánea y natural en el seno de un grupo. Cuyo potencial de influencia se basa en el consentimiento voluntario de la mayoría del mismo. Este tipo de líder tiene habilidades y cualidades innatas para desarrollar sus funciones al frente del grupo.

Tiene confianza en sí mismo, seguridad en sus actos, valentía, maestría, optimismo, sensibilidad social, integridad, perseverancia, persuasividad, credibilidad y decisión. (Champy: 1994), continua diciendo que el líder:

- Es el que actúa como visionario y motivador
- Es el que crea el ambiente propicio para la reingeniería
- Es el que hace que los demás "quieran" hacer lo que él indica.
- Es el que persuade a la gente de que tome parte en el esfuerzo, con voluntad y entusiasmo.
- Es el que demuestra su liderazgo permanentemente con señales: porque dice hagamos, indica como lo haremos y que necesitamos para ello; promueve permanentemente el diálogo.
- Es el que usa símbolos: ayuda a los que quieren el cambio, retira a quienes se lo impiden y recompensa el desempeño a los empleados que con sus acciones promuevan el cambio, aunque fracasen "inteligentemente", "celebrando el fracaso noble".
- La mayoría de los fracasos en reingeniería provienen de fallas de liderazgo.

- Ningún otro individuo de los que participan en la reingeniería es tan importante como el líder.
- Es el Dueño del proceso, rediseña el proceso específicamente.
- Es el que tiene la responsabilidad que la reingeniería se lleve a cabo.
- Es el que no hace reingeniería sino ver que se haga.
- Es el que también motiva, inspira y asesora a su equipo.

El líder debe tener:

- Autoestima: Es la base del liderazgo
- Visión de Futuro
- Imaginación y Creatividad
- Comunicación Efectiva
- Equilibrio Emocional
- Pensamiento Estratégico
- Habilidad para promover el trabajo en Equipo
- Habilidad para la resolución de conflictos

Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo hacen porque son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que hacen. La primera característica que un líder puede desarrollar se encuentra en el ser, es decir en la práctica y en la vivencia de los valores que haya

concordancia, los valores que planea desarrollar la Institución Escolar.

Los valores éticos son las primeras características de los líderes y deben ser interiorizados de tal manera que se vuelvan una forma de ser. (Molinar, 2001) este valor está enfocado al propio ser, los valores éticos de cada persona se construye a si misma a través de sus decisiones y haciendo uso de su libertad, de su inteligencia y de su voluntad. Si el líder es ético, tendrá la autoridad moral de dirigir con equidad, respeto hacia los demás de corregir llevándolas por el camino de la actuación correcta.

#### **2.2.8. HABILIDADES DE UN LÍDER**

- La capacidad de ser pro activo, los líderes no esperan tener permiso para trabajar o actuar, tomar la iniciativa y hacer suyo la responsabilidad de lo que pueda ocurrir en su propia vida.
- La capacidad de crear futuro, los líderes tienen la habilidad de estimular a las personas para que piensen más allá del presente y se proyectan al futuro. (visión) desarrollando metas.
- La capacidad de motivar a los demás. El líder mueve la voluntad de las personas y los persuade de hacer lo que realmente se proponen, y también inspiran a otros para lograr metas.
- La capacidad de desarrollar relaciones humanas. Las relaciones humanas se desarrollan gracias a que nos podemos comunicar.

- El líder desarrolla esta habilidad para transmitir sus pensamientos, sus metas, sus conocimientos y su experiencia. Demostrar congruencia es provechoso en una relación. Un líder congruente es una persona íntegra y confiable, lo cual es fundamental para la interacción y la relación con sus seguidores.

### 2.2.9. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

**Cartwright y Zander (1990)**, Se basa en la posibilidad de encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo. Estas cualidades pueden ser rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio.

**Ghiselli (1991)**, quién halló que: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socioeconómico auto-percibido, eran atributos comunes a los dirigentes evaluados: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad y sociabilidad.

Según **Álvarez (2001)** el líder debe caracterizarse por ser:

- A). FACILITADOR.**- Fundado en su propia experiencia que ayuda a sus colaboradores personales a: Descubrir valores, capacidades y destrezas personales.

- Planificar su carrera personal dentro y fuera de la escuela a mediano y largo plazo.
- Crear un clima de intercambio para discutir sus inquietudes e interrogantes sobre su carrera profesional.
- Tener visión de futuro tanto él como sus seguidores.

**B). EVALUADOR.-** Que facilite Feedback y diagnóstico sobre la actuación de los colaboradores dentro de la escuela:

- Proporciona información acerca de la organización, realidad y perspectiva de futuro.
- Ayuda a sus colaboradores a acceder libremente a las fuentes de investigación que posee la organización con el fin de que se desarrollen y adquieran experiencia.
- Señala las tendencias emergentes que él conoce sobre los posibles mercados y productos de otras organizaciones.
- Facilita la comprensión de la política educativa y estrategias de la escuela y proporciona la visión de futuro de la misma.
- Supervisa con carácter constructivo la actividad de sus colaboradores implicándolas en los procesos de auto evaluación y toma de decisiones.

**C) ASESOR.-** Que implica roles de formador, encara aquellas competencias de las que por momento carecen sus colaboradores; desarrollando las siguientes acciones:



- Facilita información sobre las estrategias y técnicas más avanzadas para llevar adelante las actividades de las que cada colaborador es responsable.
- Ayuda a diseñar objetivos realistas y deseables respecto a la carrera de sus colaboradores.
- Relaciona los objetivos potenciales de la carrera con la estrategia política de la organización.
- Señala las posibles fuentes de apoyo e información y los obstáculos que es necesario para alcanzar los objetivos profesionales de cada uno.

**D). INCENTIVADOR.-** Que provoca la motivación por el logro en sus colaboradores.

- Facilita recursos en todo tipo que ayudan a alcanzar más eficazmente los objetivos de cada colaborador.
- Proporciona contactos útiles con otras personas de otras organizaciones y de la misma organización.
- Conecta a las personas con los medios y recursos disponibles para poner en marcha sus planes personales de formación.

#### **2.2.10. TEORÍAS SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

Respecto a los estilos para ejercer liderazgo (Molinar, 2001), encontramos diversas tendencias que citamos a continuación

**a. ESCUELA DE LIDERAZGO ÉTICO.** - Representante William Greenfield.

Los Directores enfrentan a diario obligaciones morales con la sociedad la profesión, la escuela, los alumnos encuentran a menudo que no queda claro lo que es correcto e incorrecto, que debemos hacer y que acción es correcta en términos morales. Las escuelas son instituciones morales, diseñadas para promover normas sociales y los directores son los agentes morales que a menudo deben tomar decisiones que favorecen en valor moral sobre otro. El proceder del líder debe ser deliberadamente moral, los profesores deben estar convencidos de que el punto de vista de que el director refleja los valores morales diseñadas para promover normas sociales y los directores son los agentes morales que a menudo deben tomar decisiones que favorecen un valor moral sobre otro. El proceder del líder debe ser deliberadamente moral, los profesores deben estar convencidos de que el punto de vista del director refleja los valores morales que apoyan.

**b. LIDERAZGO DE CONTINGENCIA.-** Representante Fred Edward Fiedler.

Se denomina también método de situación, es un modelo que toma en cuenta lo siguiente: el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño de grupo, su madurez, y el grado que se refiere

de participación, cooperación de los miembros de grupos entre otros.

Propone el desempeño de los grupos eficaces de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer el control de influencia.

Para medir esas variables Fiedler desarrollo la escala “el compañero de trabajo menos deseado” escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado.

- c. **LIDERAZGO LATERAL.- REPRESENTANTES:** Roger Fisher , propone liberar equipos sin ser el jefe, el Liderazgo Lateral, debe responder a preguntas:

¿Quién soy dentro del equipo?

¿Quién aspira a convertirse en líder no necesita carisma, sino virtudes como la dedicación al trabajo y la integridad.

¿Cuándo el jefe designado a un equipo no ejerce el liderazgo, se tiene la responsabilidad pero no la autoridad para que el equipo realice la tarea encomendada.

El que aspira a ser líder debe preguntarse:

¿Siempre hago lo que dije que haría?

¿Piensan en mí como en alguien que siempre dice la verdad y admite sus errores?

Se presentan cinco pasos útiles para aprender a ser un líder lateral:

- **Fijar Metas.-** Las personas logran más cuando tienen un conjunto claro de objetivos.
- **Pensar Sistemáticamente.-** los líderes eficaces aprender a pensar sistemáticamente, es decir, se reúnen y despliegan los datos necesarios, analizan las causas de la situación y proponen acciones basadas en ese análisis.
- **Aprender de la experiencia sobre la marcha.-** con frecuencia, los equipos llevan adelante un proyecto y, a su término, realizan una evaluación para saber que aprendieron. Es más eficaz aprender a medida que se avanza, lo que significa que parte del trabajo diario de un equipo es realizar breves revisiones de los hechos hasta entonces, para hacer las correcciones necesarias sobre la marcha.
- **Involucrar a otros.-** un equipo de alto desempeño compromete el esfuerzo de cada integrante, y los líderes eficaces encuentran la mayor adecuación entre los intereses de los participantes y las actividades a realizar.

- **Proporcionar feedback o realimentación.**- si eres el jefe ¿qué tipo de retroalimentación puedes brindar? El reconocimiento siempre es valorado.

**d. LIDERAZGO SITUACIONAL, REPRESENTANTE.-** Kenneth Blanchard.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del “nivel de madurez de sus subordinados”.

**e. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, REPRESENTANTE.-** Bernard Bass.

Habla de “Liderazgo transformacional” como opuesto al “Liderazgo transaccional” que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivaciones sobre las cuales opera. Los líderes transformacionales son aquellos que articulan una visión e inspiran a sus seguidores, elevando sus deseos de logro y auto desarrollo, mientras que a

la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Sobre todo tienen la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional.

**f. TEORÍA DE LA PARTICIPACIÓN DEL LÍDER, REPRESENTANTE.-** Víctor Harold Vroom

El modelo de la participación del líder o teoría de la participación del líder es una teoría de liderazgo que proporciona una serie de reglas para determinar la forma y la cantidad de la toma de decisiones participativa en diferentes situaciones, asume que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

Relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. El primer modelo de Vroom y Yetton era normativo: proporcionaba una serie secuencial de reglas que debía respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones participativa en diferentes situaciones. Era un árbol complejo de decisiones que incorporaba 7 contingencias (cuyas relevancias podía ser identificada mediante opciones “sí” o “no”) y cinco estilos alternativos de liderazgo:

En fecha más reciente el trabajo de Vroom y Arthur Jago. Ha dado como resultado la revisión de esta modelo.

El nuevo modelo conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero expande las variables de contingencia a 12, diez de las cuales son contestadas a lo largo de una escala de 5 puntos. El modelo supone que cualquiera de los 5 estilos alternativos de liderazgo podría ser posible en una situación dada.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- a. **LIDERAZGO PEDAGÓGICO.-** Es la acción del profesional de la educación - Pedagogo- que promueve el aprendizaje, anima a los alumnos a lograr los objetivos, competencias o estándares educativos, es la persona que está calificada para instruir y formar al individuo, es el profesional que asume el compromiso social de su quehacer.
- b. **CLIMA INSTITUCIONAL.-** Clima Institucional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas y de cómo estas relacionan con otras variables dentro de la organización como el desempeño laboral.

### 2.4. HIPÓTESIS

#### 2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe un alto grado de relación entre el Clima Institucional y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de Quiñota.

#### 2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

Existe la relación entre la autorrealización y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

Existe la relación entre la involucramiento y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

Existe la relación entre la supervisión y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

Existe la relación entre la comunicación y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

Existe la relación entre la condición laboral y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

## 2.5. SISTEMA DE VARIABLES

### CUADRO N°01

#### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE, DIMENSIONES E INDICADORES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
X <sub>1</sub> : Clima institucional	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen oportunidades de progresar en la institución</li> <li>• Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse</li> </ul>
	Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización</li> <li>• Los trabajadores están comprometidos con la organización</li> </ul>
	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos</li> </ul>



		<p>que se presentan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar</li> </ul>
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo</li> <li>• La institución fomenta y promueve la comunicación interna</li> </ul>
	Condición laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.</li> <li>• Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.</li> </ul>
X <sub>2</sub> : Liderazgo pedagógico	Planifica la acción educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de necesidades, intereses.</li> <li>• Definición de objetivos.</li> <li>• Programación de actividades.</li> </ul>
	Ejecuta la acción educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de equipos de trabajo.</li> <li>• Delegación de responsabilidades.</li> <li>• Coordinación de reglas de juego.</li> <li>• Orientación.</li> <li>• Motivación de la</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul>
	Evalúa la acción educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica, organiza, ejecuta, evalúa.</li> <li>• Innova, crea, promueve</li> <li>• Participa, dinámico,</li> <li>• Toma decisiones.</li> <li>• Se comunica.</li> </ul>

## CAPÍTULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio realizado corresponde a la investigación de tipo básica, llamada también pura, teórica o sustantiva, pues trata de responder a un problema de índole teórico y se orienta a describir la realidad en su contexto actual.

La investigación básica, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, persigue la generalización de sus resultados con la perspectiva de desarrollar una teoría o modelo teórico científico basado en principios y leyes (Sánchez y Reyes, 1998)

El diseño de investigación corresponde a investigación descriptivo correlacional (causa-efecto), puesto que describe las características que generan cierta influencia en la variable dependiente (Sánchez y Reyes, 1998).

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

El estudio se realizó con una población de 20 Directores de Educación Primaria que laboran en el distrito de Quiñota.

**CUADRO N° 02**

#### **DIRECTORES DE EDUCACIÓN PRIMARIA – DISTRITO DE QUIÑOTA**

<b>N°</b>	<b>II.EE.</b>	<b>DIRECTORES</b>	<b>TOTAL</b>
01	10	20	20

FUENTE: Estadística UGEL-Chumbivilcas 2014.

### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**CUADRO N° 03**

#### **VARIABLES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

<b>VARIABLES</b>	<b>TECNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Clima institucional	Encuesta	Cuestionario de Clima Institucional
Liderazgo Pedagógico	Encuesta	Cuestionario sobre liderazgo pedagógico

Fuente: Elaboración Propia de la investigador

### 3.4. PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS

- Se codificará cada uno de los instrumentos
- Elaborará una sábana de datos.
- Se elaborarán los cuadros de distribución de frecuencias.
- Para el análisis de los datos recolectados y las hipótesis planteadas se someterá a un proceso de calificación para luego tabularlos y analizarlos para obtener resultados y verificar las hipótesis planteadas. En este caso se utilizará la prueba de t student, pues es uno de los métodos más adecuados para realizar los correspondientes contrastes de significación.

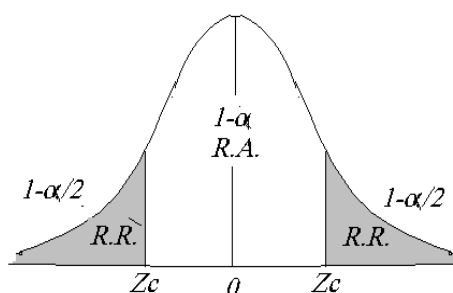
### 3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

- Formulación de hipótesis

Ho: hipótesis nula

Ha: hipótesis alterna

- Determinación del nivel de confiabilidad o significancia  $\alpha=5\%$
- Estadístico de prueba: t student
- Regla de decisión



- Toma de decisión
  - Si el valor de  $Z_c$  cae en la región de rechazo entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna y viceversa.
- Conclusión

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. RESULTADOS DE CLIMA INSTITUCIONAL

##### a. AUTORREALIZACIÓN

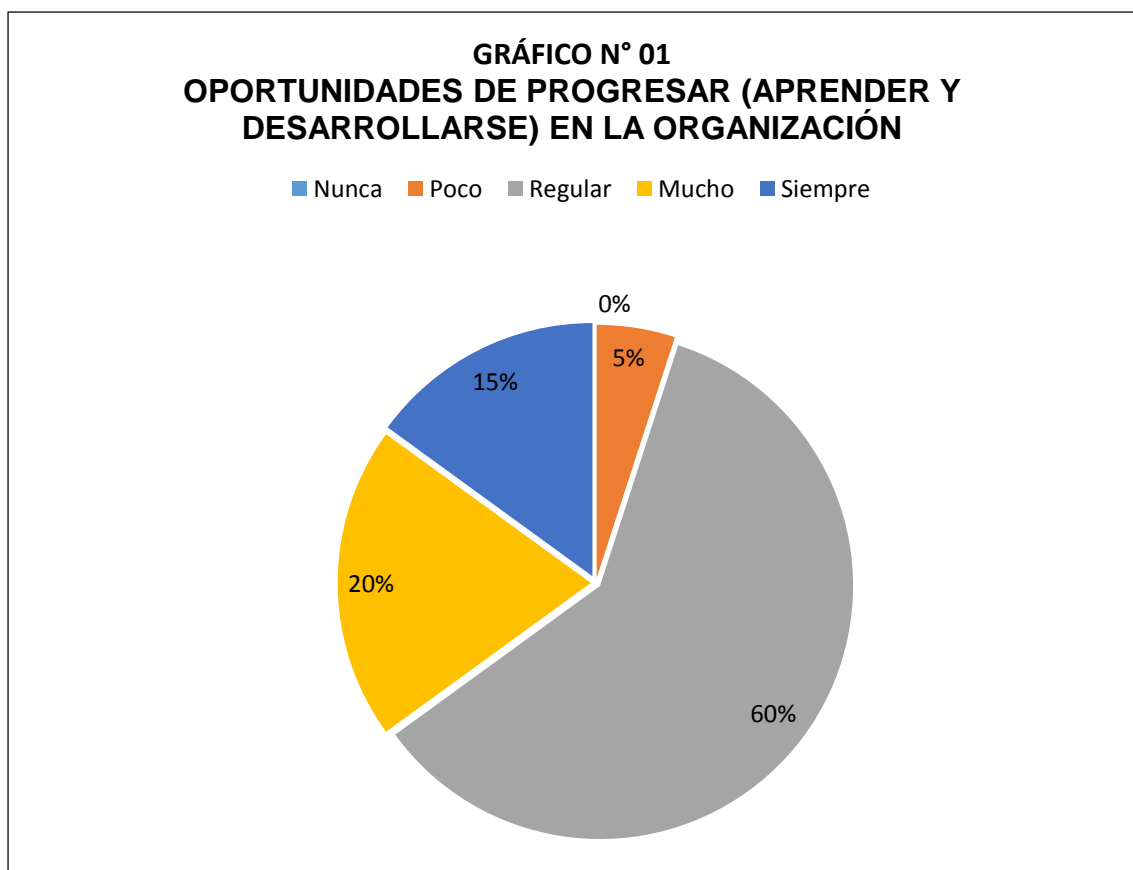
#### CUADRO Nº 04

#### EXISTEN OPORTUNIDADES DE PROGRESAR (APRENDER Y DESARROLLARSE) EN LA ORGANIZACIÓN.

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	01	
c. Regular	05	
d. Mucho	10	
e. Siempre	04	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014

Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 04

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados afirmar que, el 60% regular, 20% mucho, 15% siempre y 5% poco, respecto a autorrealización, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman existen oportunidades para progresar (aprender y desarrollarse) en la organización a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

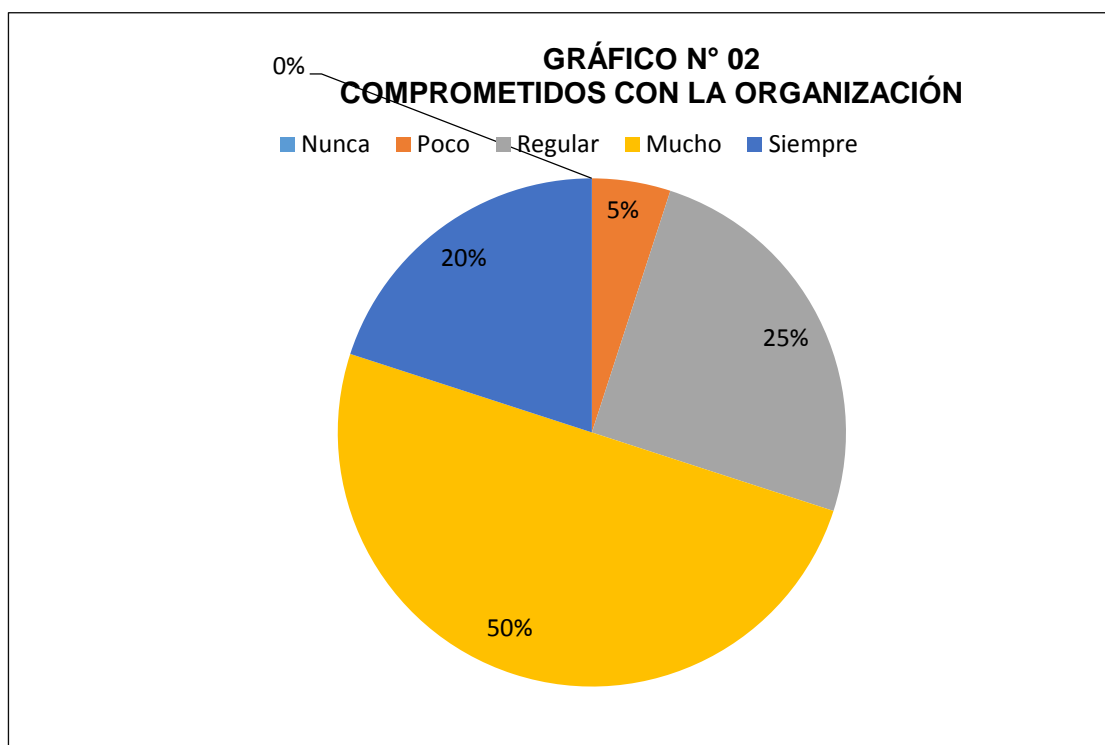
**b. INVOLUCRAMIENTO LABORAL**

**CUADRO N° 95**

**LOS TRABAJADORES ESTÁN COMPROMETIDOS CON LA ORGANIZACIÓN**

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	01	
c. Regular	12	
d. Mucho	04	
e. Siempre	03	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014.  
Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro 05



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del 100% de los encuestados afirmar que, el 50% mucho, 25% regular, 20% siempre y 5% poco, respecto a involucramiento laboral, de los cual se puede inferir o concluir que mitad de los encuestados afirman existen involucramiento laboral en las actividades que se realizará a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

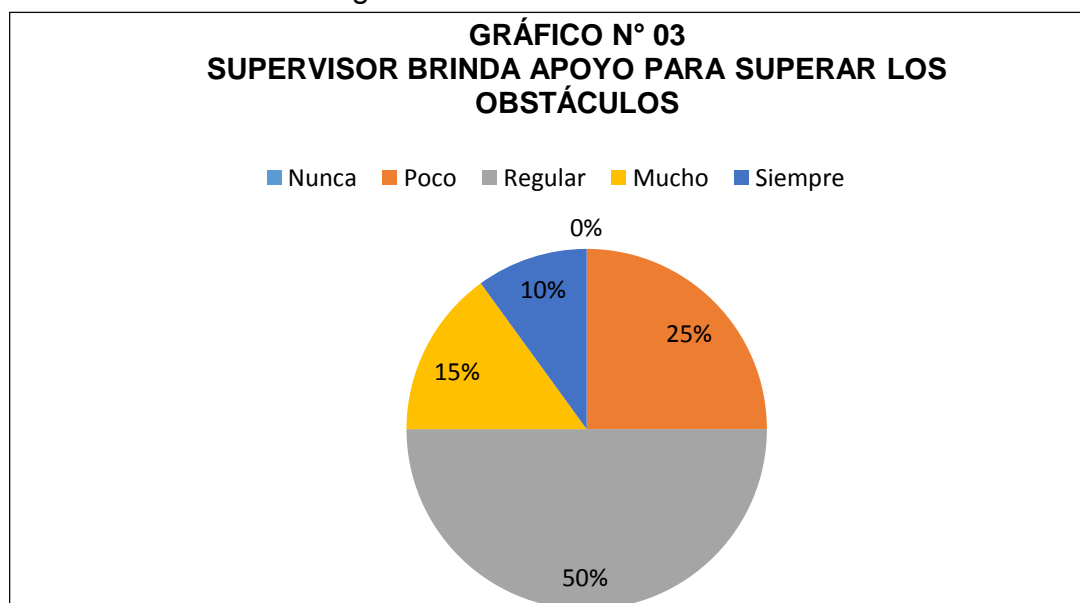
**c. SUPERVISIÓN**

**CUADRO N° 6**

**EL SUPERVISOR BRINDA APOYO PARA SUPERAR LOS OBSTÁCULOS QUE SE PRESENTAN**

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	05	
c. Regular	10	
d. Mucho	03	
e. Siempre	02	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014  
 Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 06

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del 100% de los encuestados afirmar que, el 50% regular, 25% poco, 15% mucho y 10% siempre, respecto a la supervisión, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que los supervisores brindan apoyo y asesoría para superar los obstáculos que se presentan a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

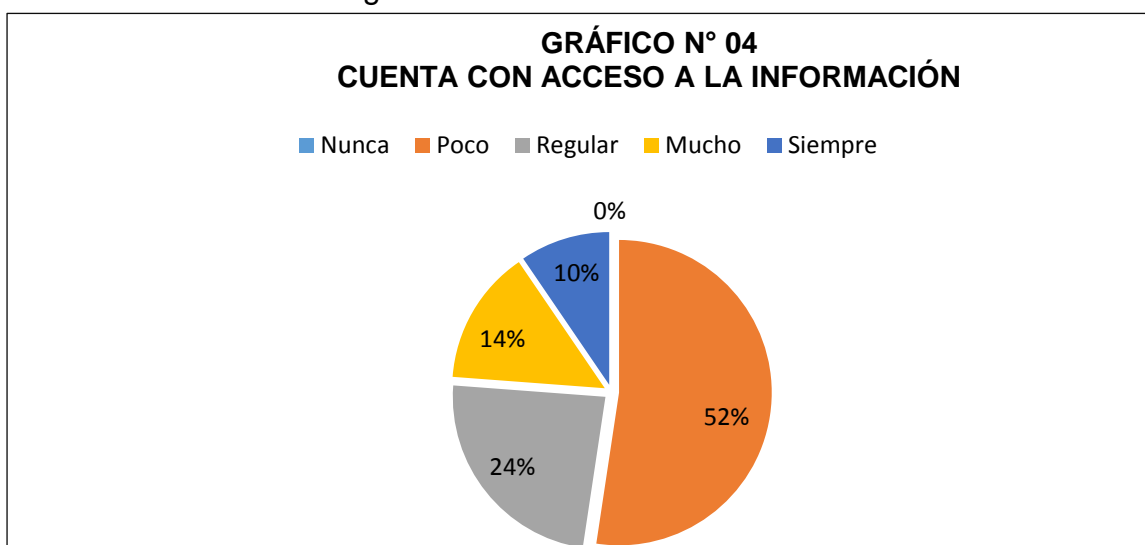
**d. COMUNICACIÓN**

**CUADRO N° 07**

**SE CUENTA CON ACCESO A LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA CUMPLIR CON EL TRABAJO**

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	11	
c. Regular	05	
d. Mucho	03	
e. Siempre	02	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014  
 Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 07

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del 100% de los encuestados afirmar que, el 52% poco, 24% regular, 14% mucho y 10% siempre, respecto a la comunicación, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que existe procesos comunicativos entre trabajadores, estudiantes y padres de familia en a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

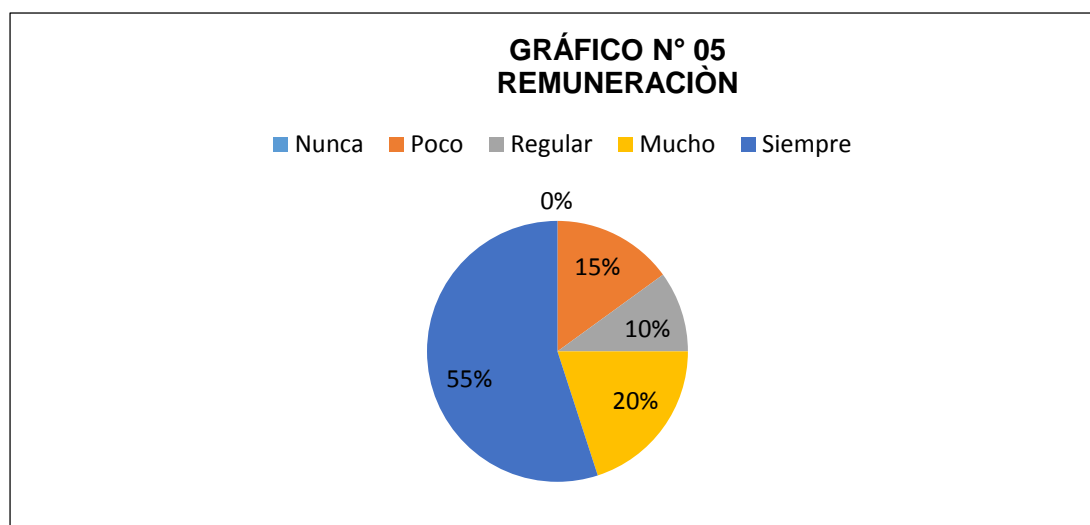
**e. CONDICIÓN LABORAL**

**CUADRO N° 08**

**LA REMUNERACIÓN ES ATRACTIVA EN COMPARACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES**

Ítems	F	%
a. Nunca	00	
b. Poco	15	
c. Regular	05	
d. Mucho	00	
e. Siempre	00	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014  
 Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 08

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados afirmar que, el 55% siempre, 20% mucho, 15% poco y 10% regular, respecto a condición laboral, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que la remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

### 4.2. RESULTADOS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

#### a. PLANIFICA LA ACCIÓN EDUCATIVA

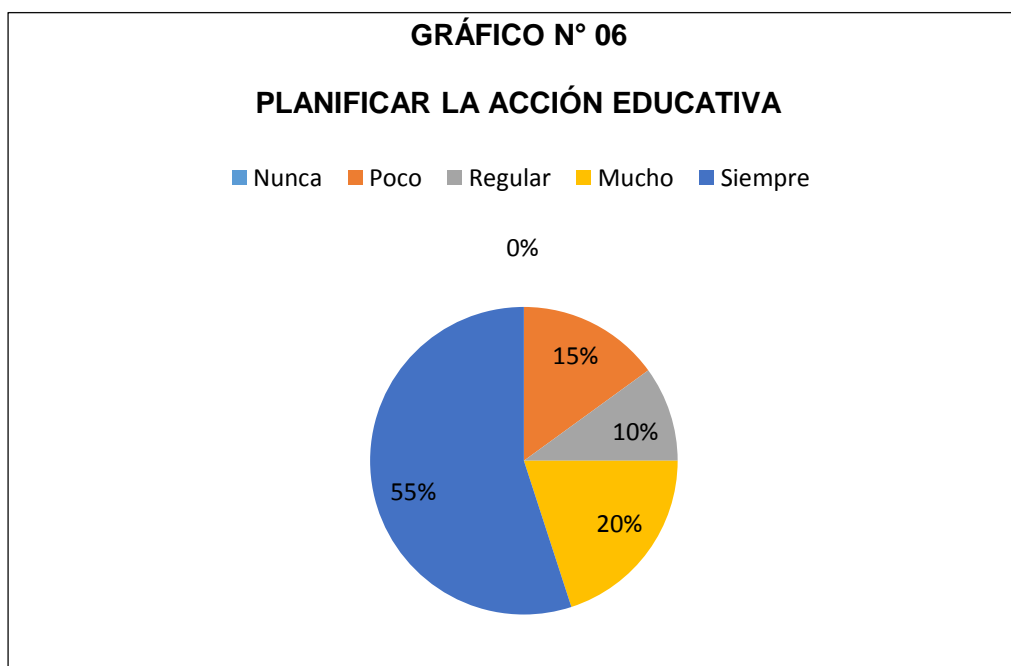
#### CUADRO N° 09

#### EL LÍDER QUE BUSCA CALIDAD DEBE PLANIFICAR LA ACCIÓN EDUCATIVA EN BASE A NECESIDADES ACADÉMICAS DEL ALUMNO

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	03	
c. Regular	02	
d. Mucho	04	
e. Siempre	11	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014

Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 09

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

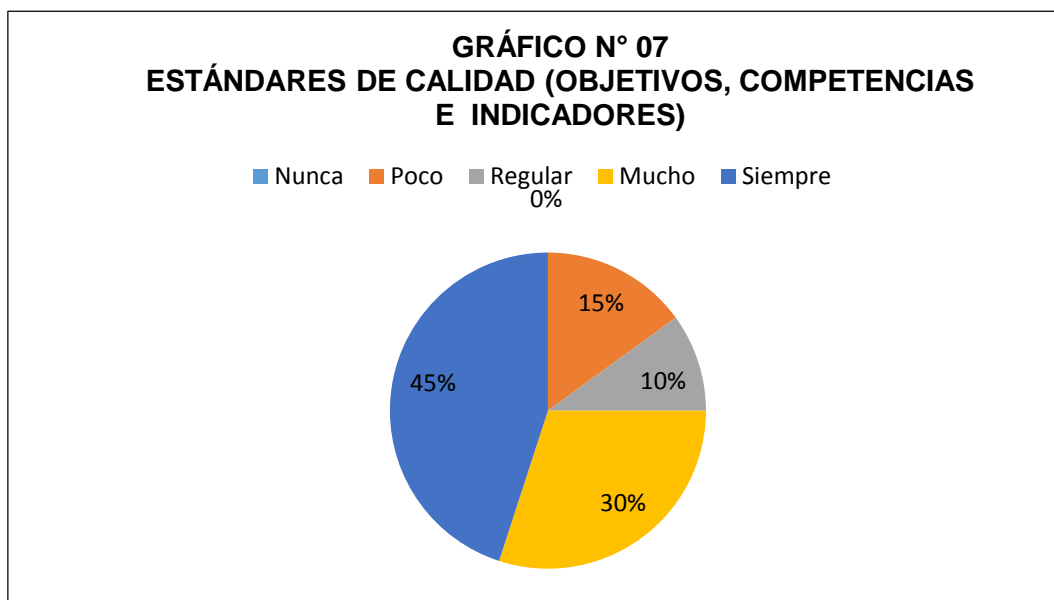
Del 100% de los encuestados afirmar que, el 55% siempre, 20% mucho, 15% poco y 10% regular, respecto a la planificación de la acción educativa, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que la planificación de la acción educativa se realiza en base a necesidades académicas del alumno a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

**CUADRO N° 10**

**LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD (OBJETIVOS, COMPETENCIAS E INDICADORES) DEBEN ESTABLECERSE CON CLARIDAD**

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	03	
c. Regular	02	
d. Mucho	06	
e. Siempre	09	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria  
Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 10

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del 100% de los encuestados afirmar que, el 45% siempre, 30% mucho, 15% poco y 10% regular, respecto a planificación de la acción educativa, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que los estándares de calidad (objetivos, competencias e indicadores) deben

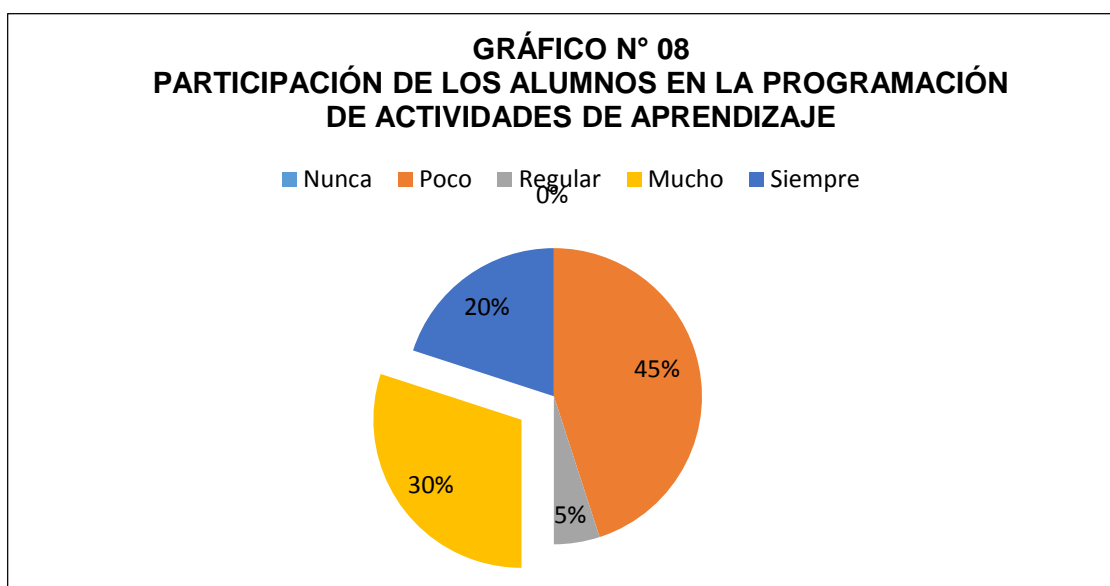
establecerse con claridad. Nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

### CUADRO N° 11

#### EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ALUMNOS EN LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE EN PERSPECTIVA DE LA CALIDAD.

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	09	
c. Regular	01	
d. Mucho	06	
e. Siempre	04	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014  
Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 11

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados afirmar que, el 45% poco, 30% mucho, 20% siempre y 5% regular, respecto a la planificación de la acción educativa, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que el liderazgo pedagógico de los docentes promueve la participación de los alumnos en la programación de actividades de aprendizaje a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

### b. EJECUTA LA ACCIÓN EDUCATIVA

#### CUADRO Nº 12

#### EL TRABAJO DEMOCRÁTICO Y COOPERATIVO DE LOS ALUMNOS ES UNA EXPRESIÓN DE CALIDAD LOGRADA POR EL LIDERAZGO DEL DOCENTE.

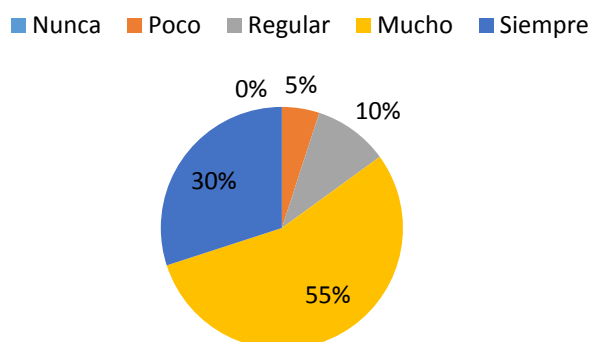
Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	01	
c. Regular	02	
d. Mucho	11	
e. Siempre	06	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014

Elaboración: Del investigador.



**GRAFICO N° 09  
TRABAJO DEMOCRÁTICO Y COOPERATIVO DE LOS ALUMNOS**



Fuente: Cuadro N° 12

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

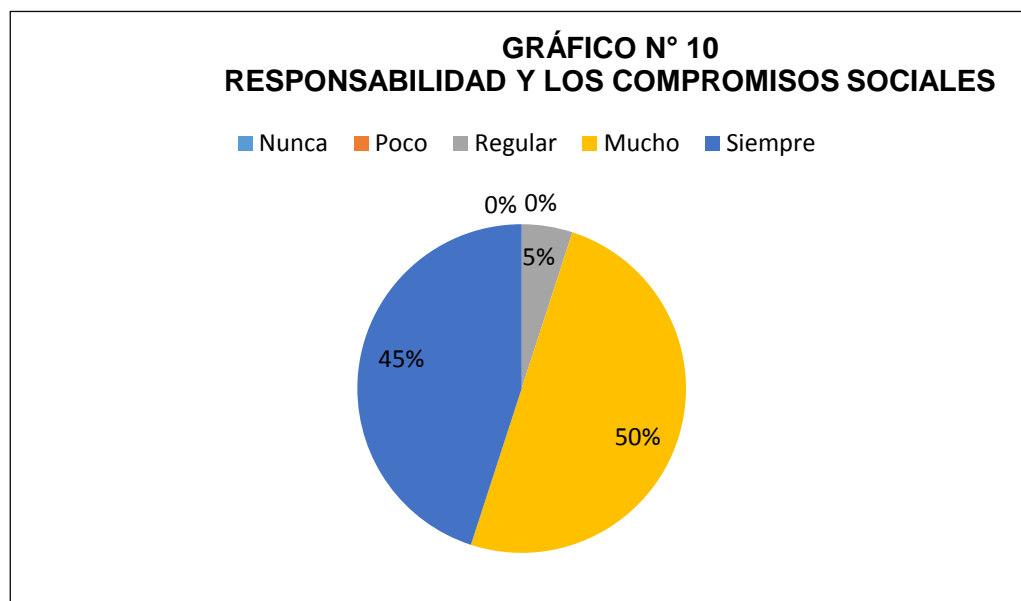
Del 100% de los encuestados afirmar que, el 55% mucho, 30% siempre, 10% regular y 5% poco, respecto a ejecución de la acción educativa, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que el trabajo democrático y cooperativo de los alumnos es una expresión de calidad lograda por el liderazgo de los docentes que laboran a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

**CUADRO N° 13**

**LA RESPONSABILIDAD Y LOS COMPROMISOS SOCIALES SON INDICADORES DE CALIDAD, QUE SE LOGRA PLASMAR CON EL EJEMPLO DEL DOCENTE LÍDER.**

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	00	
c. Regular	01	
d. Mucho	10	
e. Siempre	09	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014.  
Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 13

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

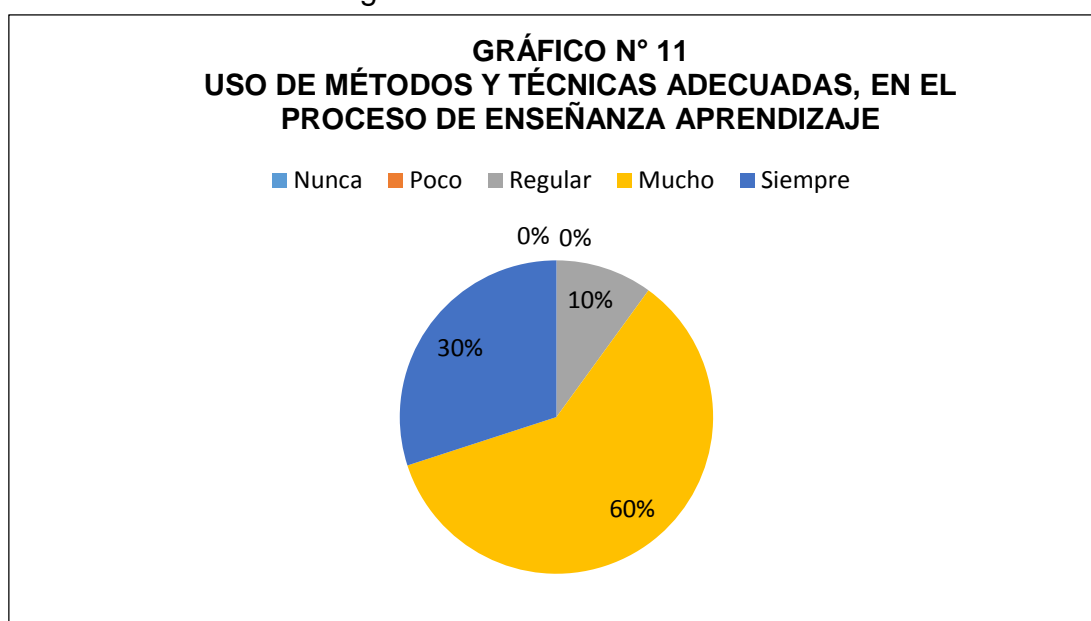
Del 100% de los encuestados afirmar que, el 50% mucho, 45% siempre y 5% regular, respecto a la ejecución de la acción educativa, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que la responsabilidad y los compromisos sociales son indicadores de calidad a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

**CUADRO N° 14**

**LA CALIDAD EDUCATIVA EXIGE DE LOS DOCENTES EL USO DE  
MÉTODOS Y TÉCNICAS ADECUADAS, EN EL PROCESO DE  
ENSEÑANZA APRENDIZAJE, COMO PARTE DE SU LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO.**

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	00	
c. Regular	02	
d. Mucho	12	
e. Siempre	06	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014  
Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 14

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

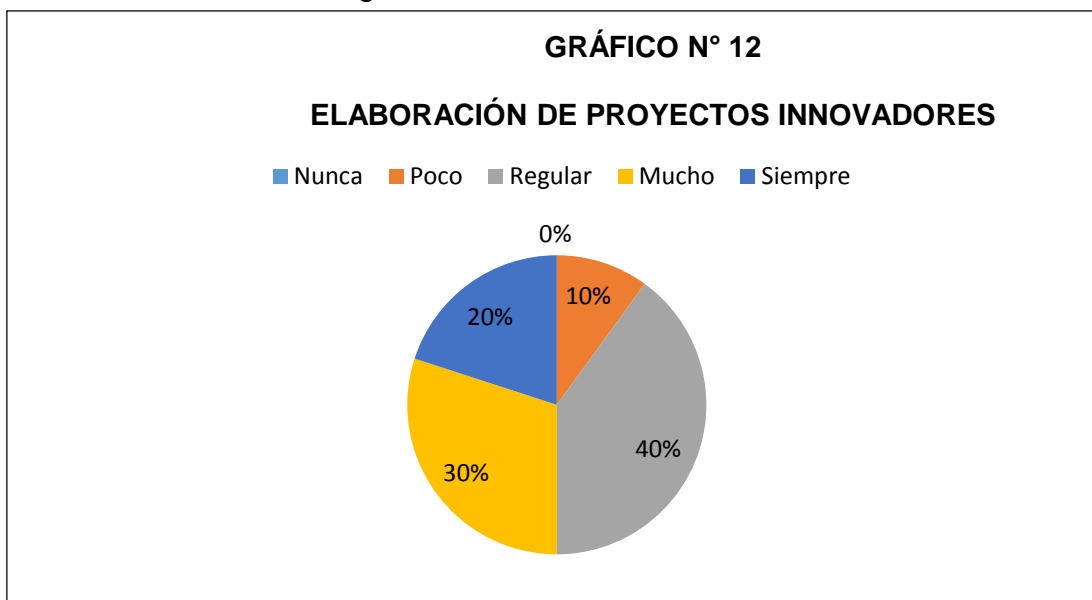
Del 100% de los encuestados afirmar que, el 60% mucho, 30% siempre y 10% regular, respecto a la ejecución de la acción educativa, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que el

uso de métodos y técnicas adecuadas, en el proceso de enseñanza aprendizaje, como parte de su liderazgo pedagógico mejora el aprendizaje a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

**CUADRO N° 15**  
**EL LIDERAZGO DE LOS DOCENTES SE MANIFIESTA EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS INNOVADORES, PROCURANDO ALCANZAR LA CALIDAD EDUCATIVA.**

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	02	
c. Regular	08	
d. Mucho	06	
e. Siempre	04	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014.  
 Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 15

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

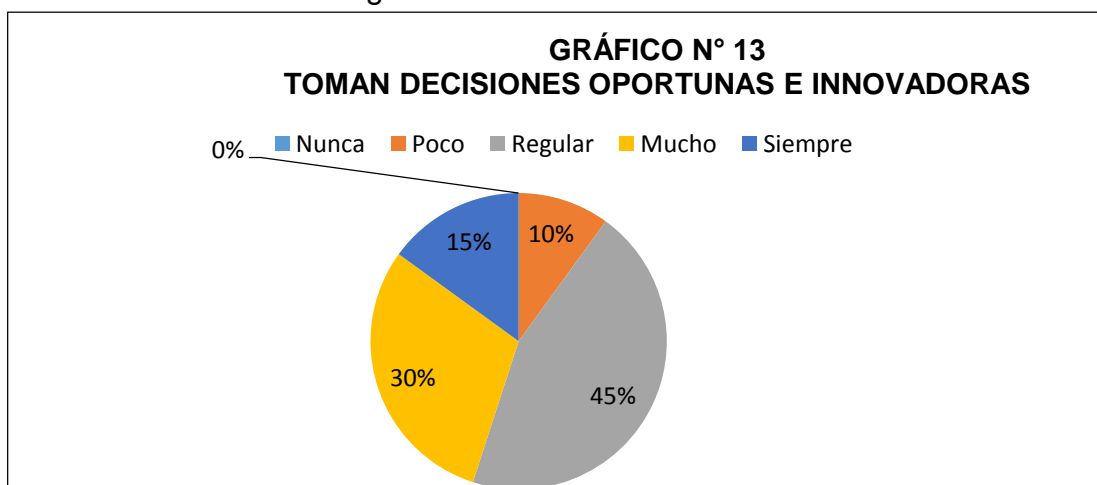
Del 100% de los encuestados afirmar que, el 40% regular, 30% mucho, 20% siempre y 10% poco, respecto a la ejecución de la acción educativa, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que la elaboración de proyectos innovadores, procurando alcanzar la calidad educativa mejora el desempeño a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

**CUADRO N° 16**

**LOS DOCENTES TOMAN DECISIONES OPORTUNAS E INNOVADORAS FRENTE A LOS PROBLEMAS PEDAGÓGICOS Y DE CALIDAD EDUCATIVA.**

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	02	
c. Regular	09	
d. Mucho	06	
e. Siempre	03	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014.  
Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 16

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados afirmar que, el 45% regular, 30% mucho, 15% siempre y 10% poco, respecto a la ejecución de la acción educativa, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que los docentes toman decisiones oportunas e innovadoras frente a los problemas pedagógicos y mejoramiento de la calidad educativa a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

### c. EVALÚA LA ACCIÓN EDUCATIVA

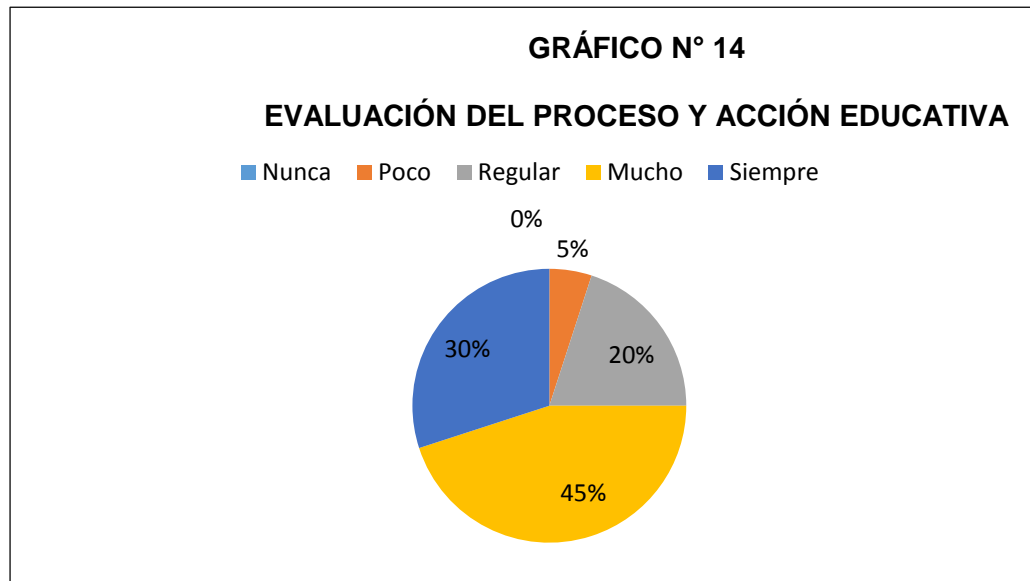
#### CUADRO Nº 17

**LA EVALUACIÓN DEL PROCESO Y ACCIÓN EDUCATIVA ES  
FUNDAMENTAL PARA GARANTIZAR LA CALIDAD Y DEPENDE DEL  
LIDERAZGO DE LOS DOCENTES.**

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	01	
c. Regular	04	
d. Mucho	09	
e. Siempre	06	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014.

Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 17

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

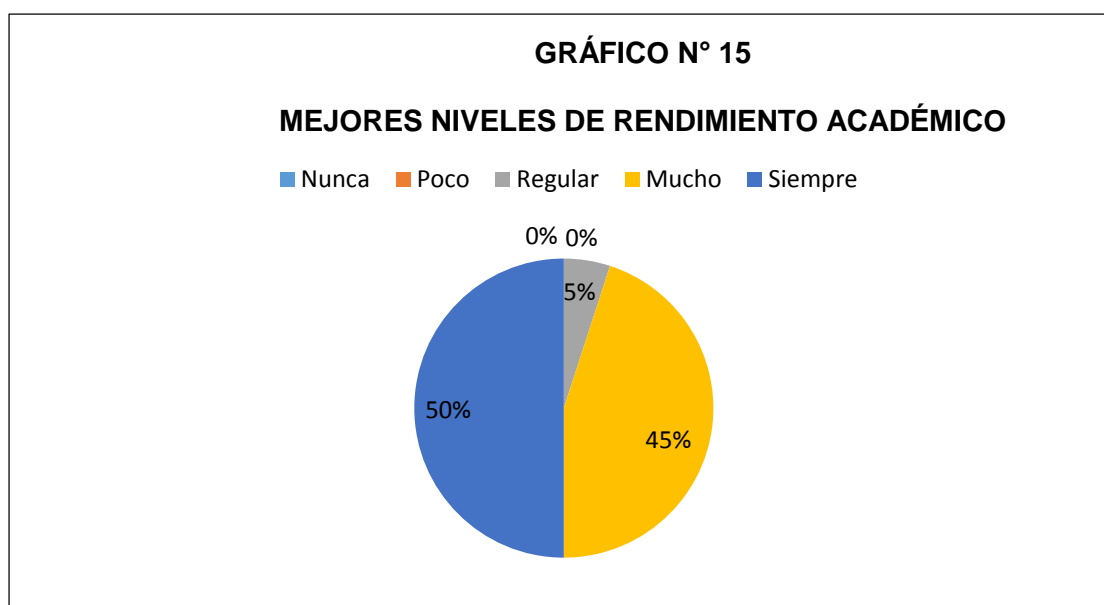
Del 100% de los encuestados afirmar que, el 55% siempre, 20% mucho, 15% poco y 10% regular, respecto a la evaluación de la acción educativa, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que la evaluación del proceso y acción educativa es fundamental para garantizar la calidad y depende del liderazgo de los docentes nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

## CUADRO N° 18

**LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS RECLAMAN  
MEJORES NIVELES DE RENDIMIENTO ACADÉMICO Y ELLO EXIGE  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DOCENTE.**

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	00	
c. Regular	01	
d. Mucho	09	
e. Siempre	10	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014  
Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 18

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del 100% de los encuestados afirmar que, el 55% siempre, 20% mucho, 15% poco y 10% regular, respecto a la evaluación de la acción educativa, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman



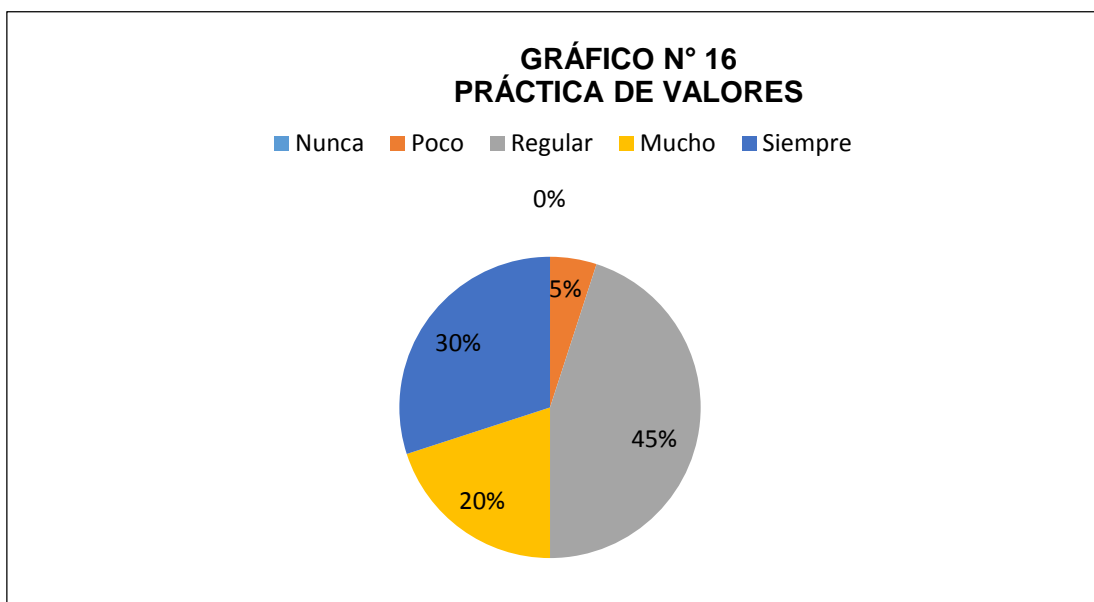
que las instituciones educativas reclaman mejores niveles de rendimiento académico y ello exige liderazgo pedagógico del docente a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

**CUADRO N° 19**

**LA PRÁCTICA DE VALORES ES UN INDICADOR DE CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y ESTÁ EN RELACIÓN AL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES.**

Ítems	f	%
a. Nunca	00	
b. Poco	01	
c. Regular	09	
d. Mucho	04	
e. Siempre	06	
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta a los Directores de Educación Primaria, 2014.  
Elaboración: Del investigador.



Fuente: Cuadro N° 19

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados afirmar que, el 55% siempre, 20% mucho, 15% poco y 10% regular, respecto a la evaluación de la acción educativa, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que las Del 100% de los encuestados afirmar que, el 55% siempre, 20% mucho, 15% poco y 10% regular, respecto a la evaluación de la acción educativa, de los cual se puede inferir o concluir que mayoría de los encuestados afirman que las instituciones educativas reclaman mejores niveles de rendimiento académico y ello exige liderazgo pedagógico del docente a nivel de las instituciones educativas distrito de Quiñota.

## CONCLUSIONES

Existe un alto grado de relación entre el Clima Institucional y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria del distrito de Quiñota.

Existe un alto grado de relación entre la autorrealización y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

Existe la relación entre el involucramiento y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

Existe la relación entre la supervisión y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

Existe la relación entre la comunicación y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

Existe la relación entre la condición laboral y el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

## RECOMENDACIONES

El Clima Institucional debe ser priorizado en el proceso educativo para mejorar el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

La autorrealización debe ser promovida por las instituciones para mejorar el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

El involucramiento laboral deben ser priorizados por las instituciones para mejoramiento de Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

La supervisión debe ser realizada de manera continua y permanente para mejorar en el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

La comunicación como aspecto medular debe ser compartida entre los actores educativos que permitan promover el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

La condición laboral debe ser reconocida y valorada para promover el Liderazgo Pedagógico de los Directores de Instituciones Educativas de Educación Primaria.

## BIBLIOGRAFIA

- ALDÉS V., H. (2000) Evaluación del Desempeño docente. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño docente. Ciudad de México, 23 al 25 de mayo. [http://www.campus-oei.or\\_01.htm](http://www.campus-oei.or_01.htm)
- BROWN, N. y MOBART, D. (1.999).- Teoría de la Organización y la Administración.- Enfoque Integral.- México.- Editorial TRILLAS
- BRUNET, L. (1.996).- El Clima de Trabajo en las Organizaciones.-México.- Editorial TRILLAS
- CASTILLO, Ramon (2003). El Clima Institucional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la escuela básica bolivariana “Simón Planas” Municipio Torres-Estado Lara. Trabajo de grado.
- FLORES, D (2012) Gestión, Liderazgo y valores en la Unidad Educativa Experimental FAE N° 01, de la ciudad de Quito, durante año lectivo

2010-20111, tesis de Maestría, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

GIL MALCA, G Y ALVA DIAZ, D (1994) Metodología de la investigación científica, Edit. INDDEP, Trujillo – Perú.

LOPEZ MEJIA, Elizabeth (2003). Influencia del Clima laboral en el desempeño de los docentes de secundaria en el Colegio Bautista de Masaya, Nicaragua. Elaborado por para obtener el grado de Maestría en Administración Educativa de la Universidad Estatal a Distancia de San José de Costa rica.

SÁNCHEZ, H. Y REYES, C. (1998). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Editorial Mantaro, Lima – Perú.

SACCSA, J (2010) Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación Básica Alternativa (CEBA) del distrito de San Martin de Porres, tesis de Maestría, UNMSM, Lima – Perú.

SILVA, M. (1996). El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona: EUB, S.L.

SZIKLAI, G. (2006). Estudiar y gestionar el Clima Institucional como medio para lograr una ventaja competitiva. Revista capacitación, 52. Extraído el 16 de Mayo de 2007 desde <http://www.cce-sff.cl/CCESFF/Revista/52/P5245556576768687867rt.pdf>.

UNA PUNA (2010) Clima institucional y desempeño laboral de los docentes de la facultad de Ciencias de la educación de la UNA-Puno, 2010 tesis de Maestría, UNA-Puno.





## ANEXOS

CUESTIONARIO PARA LIDERAZGO PEDAGOGICO

**Estimado Director (a):** Esta encuesta tiene el objetivo de contribuir al proceso de investigación que se realiza, para ello se les solicita:

a) Marcar con un aspa (x) en el recuadro que corresponde a cada pregunta de acuerdo a la siguiente escala:

Siempre = 5	Casi=4	A veces = 3	Casi = 2	Nunca = 1
-------------	--------	-------------	----------	-----------

PREGUNTAS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. El trabajo pedagógico del docente debe responder la realidad del alumno y a su contexto para alcanzar la calidad.					
2. El líder que busca calidad debe planificar la acción educativa en base a necesidades académicas del alumno.					
3. Los estándares de calidad (objetivos, competencias, indicadores) deben establecerse con claridad.					
4. El estilo de aprendizaje del alumno debe ser estimulado y respetado por el líder pedagógico, cuya visión es la calidad.					
5. La calidad exige del docente un liderazgo pedagógico, para dinamizar y procurar el logro de los objetivos previstos.					
6. El liderazgo pedagógico de los docentes promueve la participación de los alumnos en la programación de actividades de aprendizaje en perspectiva de la calidad.					
7. El trabajo democrático y cooperativo de los alumnos es una expresión de calidad lograda por el liderazgo del docente.					
8. La responsabilidad y los compromisos sociales son indicadores de calidad, que se logra plasmar con el ejemplo del docente líder.					
9. La labor de tutoría es una expresión práctica del liderazgo, que los docentes realizan en forma eficiente en procura de la calidad de la educación.					
10. Los docentes inspiran confianza y optimismo por su natural liderazgo en el proceso de enseñanza aprendizaje.					
11. El uso de recursos de la zona para elaborar medios educativos, es una manifestación de liderazgo pedagógico en post de la calidad.					
12. El liderazgo de los docentes se manifiesta en la elaboración de proyectos innovadores, procurando alcanzar la calidad educativa.					
13. Los docentes toman decisiones oportunas e innovadoras frente a los problemas pedagógicos y de calidad educativa.					
14. El liderazgo pedagógico exige actualización, capacitación y dominio de la ciencia y la tecnología para lograr calidad en la institución educativa.					
15. La calidad de la educación exige de los docentes un liderazgo pedagógico en materia de investigación para promover proyectos educativos.					
16. El liderazgo pedagógico de los docentes es reconocido por los padres de familia, cuando son informados de las tareas que					

desarrollarán con sus hijos.					
17. La calidad educativa exige de los docentes el uso de métodos y técnicas adecuadas, en el proceso de enseñanza aprendizaje, como parte de su liderazgo pedagógico.					
18. La evaluación del proceso y acción educativa es fundamental para garantizar la calidad y depende del liderazgo de los docentes.					
19. La calidad de las instituciones educativas reclaman mejores niveles de rendimiento académico y ello exige liderazgo pedagógico del docente.					
20. La práctica de valores es un indicador de calidad de las instituciones educativas y está en relación al liderazgo pedagógico de los docentes.					

CUESTIONARIO PARA CLIMA INSTITUCIONAL

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la Organización.					
2	Se siente comprometido con el éxito de la Organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					

23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe una buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la municipalidad, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconoce los logros en el trabajo.					
47	La municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la Organización.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					



MINISTERIO DE EDUCACION

DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION CUSCO

UNIDAD DE GESTIO EDUCATIVA LOCAL DE CHUMBIVILCAS

INSTITUCION EDUCATIVA INTEGRADA Nº 56274 DE ACCOITO-QUIÑOTA.



CONSTANCIA.

El que suscribe, director de la **Institución Educativa Integrada Nº 56274 de Acquito**, hace constar que la prof. **Beatriz Inga Ccahuana**, estudiante egresada del programa de maestría de educación de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, aplico los instrumentos de su proyecto de tesis titulado” **RELACION ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO PEDAGOGICO DE LOS DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACION PRIMARIA DEL DISTRITO DE QUIÑOTA**”.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la interesada.

Quiñota, 26 de mayo del 2015.



HELBER DOMINGUEZ  
SO SA  
Dir. I. E 56274  
ACQUITO.