

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y  
EDUCACION**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACION**



**TESIS**

**Liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 10181 “César  
Vallejo Mendoza” de La Estancia, distrito de Olmos, 2022**

**Presentado para obtener el Grado Académica de Maestra en Ciencias  
de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.**

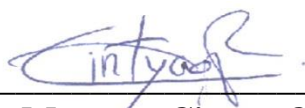
**Investigador:      Rojas Moreno Cintya Gaby**

**Asesor            :      García Caballero Rafael Cristóbal**

**Lambayeque- Perú  
2023**

**Liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 10181 “Cesar Vallejo Mendoza” de La Estancia, distrito de Olmos, 2022**

**Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.**



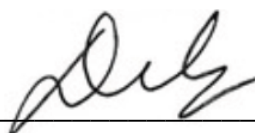
---

**Rojas Moreno, Cintya Gaby**  
**Investigador**



---

**Dr. Guevara Servigon Dante Alfredo**  
**Presidente**



---

**Dra. Diaz Vallejos Doris Nancy**  
**Secretaria**



---

**M. Sc. Torres Castro Nicolás Agustín**  
**Vocal**



---

**Dr. García Caballero Rafael Cristóbal**  
**Asesor**

## ACTA DE SUSTENTACIÓN



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

**N°932-VIRTUAL**

Siendo las 11:00 horas, del día viernes 15 de diciembre de 2023; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/jqa-urue-rua>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°0374-2023-V-D-FACHSE, de fecha 27 de febrero de 2023, integrado por:

Presidente	: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.
Secretaria	: Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos.
Vocal	: M.Sc. Nicolás Agustín Torres Castro.
Asesor Metodológico	: Dr. Rafael Cristóbal García Caballero.
Asesor Científico	:



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I. E. N.° 10181 “CÉSAR VALLEJO MENDOZA” DE LA ESTANCIA, DISTRITO DE OLMOS, 2022”**; presentado por la tesista **CINTYA GABY ROJAS MORENO**, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación, mención: Gerencia Educativa Estratégica. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N°184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(los) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de (15) [QUINCE] en la escala vigesimal, que equivale a la mención de REGULAR. Siendo las 11:50 am horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón  
**PRESIDENTE**

Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos  
**SECRETARIA**

M.Sc. Nicolás Agustín Torres Castro  
**VOCAL**

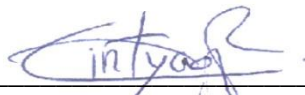
OBSERVACIONES:

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de Investigación y de sus Informes de Investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Rojas Moreno Cintya Gaby investigador principal, y García Caballero Rafael Cristóbal asesor del trabajo de investigación “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa N.º 10181 “César Vallejo Mendoza” de la comunidad La Estancia del distrito de Olmos-2020.” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 15 diciembre 2023



---

Rojas Moreno Cintya Gaby  
Investigadora principal



---

García Caballero Rafael Cristóbal  
Asesor

## DEDICATORIA

A Dios, quien nos da la fe y la fortaleza necesaria para sobresalir pese a las dificultades, iluminando cada paso de nuestra vida, dándonos salud y la esperanza para culminar lo propuesto.

A mis padres, por su esfuerzo, comprensión, empeño, guía y amor; fomentando el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida, haciendo posible nuestras metas.

Cintya Gaby.

## AGRADECIMIENTOS

A la UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” por contribuir con la Escuela de Posgrado en la Mención en Gerencia Educativa Estratégica, permitiendo la superación de los profesionales en educación que engrandece a la Región Lambayeque.

A los docentes, que velaron con su apoyo desinteresado para lograr la realización de nuestra Tesis con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Al Asesor Dr. Rafael Cristóbal García Caballero, por compartir sus conocimientos con profesionalismo, perseverancia y dedicación.

Cintya Gaby

## INDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	iii
DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	17
CAPITULO I DISEÑO TEORICO	20
1.1. Antecedentes del problema	20
1.2. Bases teóricas.	22
1.2.1 El Liderazgo. Definición.	22
1.2.1.1 Teorías de Liderazgo.	23
1.2.1.2. Características del líder.	27
1.2.1.3 Estilos de liderazgo.	27
1.2.1.4. Liderazgo democrático.	29
1.2.1.5 Liderazgo en organizaciones educativas.	30
1.2.1.6 El director escolar como líder.	32
1.2.2 Clima organizacional.	34
1.2.2.1 Características y Factores del Clima Organizacional.	37
1.2.2.2 Clima Organizacional en el centro educativo.	39
1.2.2.3 Clima Organizacional y Liderazgo.	41

1.3. Esquema de la propuesta teórica.	43
CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.	44
2.1. Metodología de la investigación	44
2.2. Tipo de estudio	44
2.3. Diseño de la investigación.	44
2.4. Métodos de investigación.	45
2.5. Población de estudios.	45
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información.	46
2.7. Técnicas de procesamiento de la información.	46
 CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSION	 47
3.1. Resultados	47
3.2. Discusión.	53
3.3. Propuesta teórica	56
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS.	66



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Años de servicios .....	63
Figura 2: Cargo que desempeña en la institución educativa .....	63
Figura 3: Rango de edad .....	64
Figura 4: Nivel de trabajo.....	64
Figura 5: Sexos docentes.....	64
Figura 6: Nivel de comunicación docentes.....	65
Figura 7: Nivel comunicación profesorado alumnos .....	65
Figura 8: Nivel comunicación equipo directivo y profesorado .....	66
Figura 9: Nivel comunicación profesorado y equipo directivo.....	66
Figura 10: Nivel comunicación miembros comité directivo .....	67
Figura 11: Agilidad traslado información.....	67
Figura 12: Agilidad traslado información profesorado y alumnos.....	68
Figura 13: Agilidad traslado información entre equipo directivo y profesorado .....	68
Figura 14: Agilidad traslado información entre profesorado y equipo directivo .....	68
Figura 15: Agilidad traslado información entre miembros equipo directivo .....	69
Figura 16: Nivel respeto equipo directivo .....	69
Figura 17: Nivel respeto equipo directivo a profesores .....	70
Figura 18: Nivel respeto profesores a equipo directivo .....	70
Figura 19: Nivel respeto profesorado .....	70
Figura 20: Nivel respeto personal servicio a equipo directivo.....	71
Figura 21: Nivel respeto profesorado a estudiantes .....	71
Figura 22: Nivel respeto estudiantes a profesorado.....	72
Figura 23: Grado aceptación propuestas equipo directivo .....	72
Figura 24: Grado aceptación propuestas profesores a equipo directivo .....	72
Figura 25: Grado aceptación propuestas entre profesores .....	73
Figura 26: Grado aceptación propuestas profesorado alumnos .....	73
Figura 27: Grado aceptación propuestas alumnos profesorado .....	74
Figura 28: Posibilidad de ocultar información equipo directivo a profesores.....	74
Figura 29: Posibilidad de ocultar información profesores a equipo directivo.....	75
Figura 30: Posibilidad de ocultar información entre profesores .....	75
Figura 31: Posibilidad de ocultar información profesores a alumnos .....	76
Figura 32: Posibilidad de ocultar información alumnos a profesores .....	76

Figura 33: Posibilidad de ocultar información dirección a personal .....	76
Figura 34: Posibilidad de ocultar información entre profesorado .....	77
Figura 35: Posibilidad de ocultar información profesorado a dirección .....	77
Figura 36: Grado satisfacción funcionamiento dirección .....	78
Figura 37: Grado satisfacción funcionamiento consejo directivo .....	78
Figura 38: Grado satisfacción profesorado con su trabajo .....	79
Figura 39: Grado satisfacción con resultados trabajo .....	79
Figura 40: Grado satisfacción equipo directivo con profesorado.....	80
Figura 41: Reconocimiento trabajo docentes.....	80
Figura 42: Reconocimiento trabajo comunidad educativa.....	80
Figura 43: Reconocimiento trabajo sociedad hacia profesorado.....	81
Figura 44: Reconocimiento trabajo equipo directivo hacia profesorado.....	81
Figura 45: Reconocimiento trabajo profesorado hacia equipo directivo.....	82
Figura 46: Nivel autonomía pedagógica.....	82
Figura 47: Nivel autonomía organizativa centro educativo .....	83
Figura 48: Nivel gestión Centro educativo.....	83
Figura 49: Nivel autonomía económica IE.....	83
Figura 50: Nivel autonomía funcionamiento interno.....	84
Figura 51: Nivel motivación trabajo en aula .....	84
Figura 52: Nivel motivación actividades internas .....	85
Figura 53: Nivel motivación con relaciones externas .....	85
Figura 54: Nivel motivación relaciones personal IE.....	86
Figura 55: Nivel motivación relaciones equipo directivo .....	86
Figura 56: Grado confianza profesorado .....	87
Figura 57: Grado confianza equipo directivo .....	87
Figura 58: Grado confianza dirección personal docente.....	87
Figura 59: Grado confianza docentes y estudiantes.....	88
Figura 60: Grado sinceridad entre profesorado .....	88
Figura 61: Grado sinceridad equipo directivo .....	89
Figura 62: Grado sinceridad dirección y profesorado.....	89
Figura 63: Grado sinceridad profesorado y estudiantes.....	89
Figura 64: Grado sinceridad comunidad educativa .....	90
Figura 65: Nivel participación profesorado .....	90
Figura 66: Nivel participación estudiantes .....	91
Figura 67: Nivel participación personal administrativo.....	91

Figura 68: Nivel participación PP FF .....	91
Figura 69: Nivel participación Dirección .....	92
Figura 70: Nivel participación Consejo educativo institucional .....	92
Figura 71: Nivel participación profesorado reuniones Comunidad magisterial .....	93
Figura 72: Nivel participación deliberaciones asambleas comunidad magisterial .....	93
Figura 73: Nivel toma decisiones C., Magisterial.....	93
Figura 74: Nivel trabajo equipo.....	94
Figura 75: Valoración personal docente participación reuniones trabajo .....	94
Figura 76: Valoración predisposición profesorado trabajo equipo .....	95
Figura 77: Evaluación frecuencia reuniones IE .....	95
Figura 78: Grado apoyo grupos informales .....	95
Figura 79: Evaluación logros gestión .....	96
Figura 80: Evaluación procesos monitoreo .....	96
Figura 81: Grado aceptación equipo directivo.....	97
Figura 82: Grado respeto hacia demás .....	97
Figura 83: Grado aceptación equipo profesores .....	97
Figura 84: Evaluación nivel disciplina .....	98
Figura 85: Grado cumplimiento normas internas .....	98
Figura 86: Evaluación Clima laboral.....	99
Figura 87: Clima laboral entre docentes.....	99
Figura 88: Evaluación clima laboral personal administrativo.....	99
Figura 89: Evaluación clima laboral personal directivo .....	100
Figura 90: Califica clima laboral IE .....	100
Figura 91: Factores influyen clima laboral institución .....	100
Figura 92: Sugerencia mejorar nivel participación.....	101
Figura 93: Sugerencias mejorar nivel comunicación IE .....	101

## RESUMEN

El objetivo de la investigación es proponer estrategias de liderazgo democrático directivo que contribuya a mejorar el clima organizacional en la I.E. N.º 10181 “César Vallejo Mendoza” de La Estancia del distrito de Olmos, de la provincia de Lambayeque. La muestra estuvo constituida por un director y 18 docentes, quienes respondieron un cuestionario sobre el clima laboral, cuyo diagnóstico arrojó deficiencias en la comunicación organizacional, los bajos niveles de respeto, disciplina, el grado de satisfacción bajo con relación al funcionamiento de la dirección, equipo directivo, docentes; trabajo institucional, su autonomía académica, económica, organizativa e institucional; el bajo nivel de participación del profesorado en las reuniones de la comunidad magisterial, inexistente liderazgo directivo y pedagógico. El aporte de la investigación consiste en la propuesta de estrategias de liderazgo democrático directivo que contribuya a mejorar el clima organizacional en la I.E. N.º 10181 “César Vallejo Mendoza” de La Estancia del distrito de Olmos, de la provincia de Lambayeque.

Palabras clave: Liderazgo democrático, clima organizacional.

## ABSTRACT

The objective of the research is to propose managerial democratic leadership strategies that contribute to improving the organizational climate in the I.E. No. 10181 "César Vallejo Mendoza" of La Estancia in the district of Olmos, in the province of Lambayeque. The sample consisted of a director and 18 teachers, who answered a questionnaire on the work environment, whose diagnosis showed deficiencies in organizational communication, low levels of respect, discipline, low degree of satisfaction in relation to the functioning of the management, management team, teachers; institutional work, its academic, economic, organizational and institutional autonomy; the low level of participation of the teaching staff in the meetings of the teaching community, non-existent managerial and pedagogical leadership. The contribution of the research consists of the proposal of directive democratic leadership strategies that contribute to improving the organizational climate in the I.E. No. 10181 "César Vallejo Mendoza" of La Estancia in the district of Olmos, in the province of Lambayeque.

Keywords: Democratic leadership, organizational climate.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa 10181 “Cesar Vallejo Mendoza” de La Estancia, en el distrito de Olmos, de la región Lambayeque, y responde a la pregunta: ¿De qué manera la propuesta de estrategias de liderazgo democrático directivo contribuye a mejorar el clima organizacional en la I.E. N.º 10181 “César Vallejo Mendoza” de La Estancia en el distrito de Olmos, de la provincia de Lambayeque?

En consecuencia, el objeto de estudio es el clima organizacional y la hipótesis quedó planteada de la siguiente manera: La propuesta de estrategias de liderazgo democrático directivo, contribuye a mejorar el clima organizacional en la I.E. N.º 10181 “César Vallejo Mendoza” de La Estancia en el distrito de Olmos, de la provincia de Lambayeque.

Los objetivos quedaron establecidos son:

Objetivo general: Proponer estrategias de liderazgo democrático directivo que contribuya a mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa: N.º 10181 “César Vallejo Mendoza” de La Estancia del distrito de Olmos, de la provincia de Lambayeque.

Objetivos específicos:

- a) Diagnosticar el clima institucional en la I.E. N.º 10181 “César Vallejo Mendoza” La Estancia del distrito de Olmos-Lambayeque-Olmos.
- b) Fundamentar teóricamente la propuesta.
- c) Diseñar la propuesta de estrategias de liderazgo democrático directivo que contribuya a mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa: N.º 10181 “César Vallejo Mendoza” La Estancia – Olmos.

El campo de acción está constituido por las estrategias de liderazgo democrático directivo.

La muestra estuvo constituida por un director y 18 docentes, quienes respondieron un cuestionario sobre el clima laboral, relacionado con la comunicación organizaciones, el respeto, el trabajo en equipo, la disciplina, el liderazgo directivo, la autonomía académica, administrativa entre otros.

Se pudo establecer que:

La comunidad educativa está integrada por en su mayoría por docentes del sexo masculino (58,8%) y un gran porcentaje del sexo femenino (41,2%).

Asimismo, el diagnóstico arrojó deficiencias en la comunicación organizacional, los bajos niveles de respeto, disciplina, el grado de satisfacción bajo con el funcionamiento de la dirección, equipo directivo, docentes; trabajo institucional, su autonomía académica, económica, organizativa e institucional; el nivel de participación del profesorado en las reuniones de la comunidad magisterial es bajo, inexistente liderazgo directivo y pedagógico.

En líneas generales, existe un deficiente liderazgo directivo que influye en el clima organizacional y que incide en la gestión institucional.

La teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1968) establece que “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben”.

Por su lado, Castañeda (2007) define “liderazgo, a las habilidades, cualidades y hábitos positivos que un individuo puede dirigir y orientar a un grupo de individuos a alcanzar los objetivos y metas, mediante buenas estrategias, con principios, valores de gran relevancia moral y con un propósito trascendente. El investigador nos dice que un líder, no solo quiere conseguir objetivos en conjunto, sino, aplicar una estrategia adecuada, respetando a los subordinados y empleando dentro de la empresa la responsabilidad social” (p. 89).

El aporte teórico lo constituye la propuesta de estrategias de liderazgo directivo democrático.

La investigación está estructurada en cinco capítulos:

El primer capítulo aborda el Diseño teórico, con los antecedentes de la investigación y los fundamentos teóricos y la propuesta teórica.

El segundo capítulo, está referido a los aspectos metodológicos: Población, muestra, métodos y técnicas.

El tercer capítulo abarca los resultados de la investigación y la discusión de los resultados, y, la propuesta de estrategias de liderazgo democrático directivo.

Finalmente cerramos la investigación con las Conclusiones, Recomendaciones, la Bibliografía y los Anexos.



# CAPITULO I

## DISEÑO TEORICO

### 1.1. Antecedentes del problema

#### A nivel internacional

González, M. (2019). En su tesis “Percepciones de los docentes sobre el clima organizacional y su relación con el sentido de pertenencia a una institución educativa oficial de Itagüí. Colombia, 2019”, concluye que “los docentes perciben un clima organizacional adecuado y poseen un buen sentido de pertenencia por la institución” e indican que “los docentes están de acuerdo con los canales de organización de la institución, que tienen autonomía para tomar decisiones a nivel institucional y que se encuentran satisfechos con los estímulos y recompensa recibida por ejecutar sus labores”.

Ortiz, R. (2018). En su tesis “Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, concluye que, el Clima Organizacional a nivel interno es favorable, aunque hay problemas de conflictos y factores externos, que afectan los mecanismos de comunicación entre el equipo de dirección, docentes y estudiantes. El liderazgo del equipo directivo es pedagógico y en ocasiones democrático lo que no conduce a la innovación y cambio en los procesos organizativos en función de la calidad de la educación.

#### A nivel Nacional

Atencio, S. (2019). En su tesis “El liderazgo y el clima institucional en la institución educativa del colegio nacional industrial N° 31 “Nuestra Señora del Carmen” San Juan Pampa – Pasco -2016.” Concluye que se observa que el poder se concentra en una sola figura: el director. Cuyas acciones y decisiones, sin consulta muchas veces no son pertinentes. Las consecuencias son: Deserción del alumnado, docente poco

motivado a identificarse con la institución, escasa comunicación, falta de asertividad, no se confía la resolución de conflictos.

La Torre Palma (2019) en su tesis “Modelo de mandato institucional en las relaciones interpersonales para optimizar el clima organizacional entre la directora y docentes de la I.E. N° 020 del distrito de San Martín de Porres”. Concluye que estos problemas se generan por que tanto directivos y docentes no disponen de una buena voluntad para entablar relaciones humanas convenientes.

### **A nivel Local**

Navarro, J. (2020). En su tesis “Programa de estrategias de liderazgo basado en la teoría de Likert para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa N° 10834 del distrito de José Leonardo Ortiz – región Lambayeque”, concluye que tanto los directivos, docentes y estudiantes a veces trabajan en democracia. En consecuencia, se diseñó un programa de estrategias de liderazgo dirigido a los docentes de la Institución que constó de tres talleres.

Sánchez, F. (2018). En su tesis “El liderazgo directivo y transformacional como estrategias de intervención para mejorar la calidad del desempeño laboral docente en la institución educativa N° 11534 ‘José Campos Peralta’, distrito Pítipa, provincia Ferreñafe, región Lambayeque, 2017”. El estudio comprendió a los 32 docentes de la Institución Educativa N° 11534 ‘José Campos Peralta’ del distrito de Pítipa, provincia de Ferreñafe región Lambayeque; 2017. El mismo que se sustenta en el modelo del liderazgo transformacional de Kenneth Leithwood; el tipo de investigación es descriptivo, propositivo, correlacional y de tipo no experimental.

Cubas, M. (2017). En su tesis “Liderazgo Directivo Para El Buen Clima Organizacional En Las Instituciones Educativas Públicas Del Distrito De Chiclayo – 2017”. Concluye que su aplicación llegaría a fortalecer el clima organizacional de las instituciones educativas, en este caso de la institución educativa tomada para realizar la investigación, llegando a obtener resultados sobre el clima organizacional, en las dimensiones de estructura, identificación y relaciones interpersonales calificadas con un nivel medio y las dimensiones de liderazgo directivo y satisfacción

labora, con niveles bajo y muy bajo respectivamente, situación que reforzó hacer la propuesta sobre liderazgo directivo y clima institucional.

## 1.2. Bases teóricas.

En relación a la variable independiente: Liderazgo:

### 1.2.1 El Liderazgo. Definición.

El liderazgo no cuenta con un concepto fijo debido a que diversos autores lo designan de acuerdo a sus experiencias y estudios realizados (Reyes, 2014).

Fiedler (1961), citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera que el liderazgo es un «hecho subjetivo» que determina el poder de un grupo mediante las relaciones entre el líder y los demás miembros del grupo.

Buono y Bowditch (1989) y Rost (1991) definen al liderazgo como el esfuerzo que se realiza para influir en el comportamiento de los demás, o para ordenar que se logren los objetivos organizacionales, individuales o personales.

Para Robbins (1999), el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas.

Según las investigaciones de Lussier y Achua (2002) se refieren al liderazgo como un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

Hoy en día, en este mundo globalizado y complejo, el líder es visto como un facilitador de cambios emergentes dentro de la organización, que debe tener la capacidad de guiar la cooperación en la realización de las tareas y en la consecución de los objetivos (Contreras & Barbosa, 2013; Schneider, 2002). Por tanto, el líder debe poseer la habilidad de gestionar el capital humano, influenciar las fuerzas del entorno e integrarlas a la organización creando valor.

Gómez-Rada (2002) refiere que la Génesis de líder era considerado un nuncio de los dioses que gobernaban su conducta de guía. Se observaba al líder igual que a un semidiós representante de revelar verdades y difundirlo entre sus discípulos. Cabe

mencionar que “un líder sin seguidores no tiene razón de ser” (Carbó y Pérez, 1996, pág. 161). Siliceo, Cáseras y González (1999) mencionan que el líder es el experto de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una corporación para alcanzar sus propósitos económicos y sociales. Siendo así se, concebimos que el/la líder será el primordial interesado en que la corporación alcance sus objetivos.

Es en este afán que, Gómez-Rada (2002) enfatiza que el/la líder debe ser un individuo que anhela compensar las necesidades de su grupo, en un ambiente de confianza y tendencia a la unidad.

*French y Bell (1996) exhiben: El liderazgo es un proceso soberanamente participativo y compartido, de este modo los integrantes de todos los equipos desarrollan destrezas en un mismo proceso; implica instituir una dirección, visión y estrategias para alcanzar una meta, formando a los individuos, así como motivándolos. (citado en Gómez-Rada, 2002, pág. 64)*

Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007) indica que “el liderazgo se conceptualiza como influencia, es decir, el arte o proceso de ser capaz de influir en las personas de tal manera que perseveren de modo voluntario y apasionados por lograr los fines propuestos por los equipos” (citado en Cardona y Buelvas, 2010, pág.144).

El constructor de liderazgo es una concepción dinámica y que progresa en circunstancias que se incorporan nuevos elementos en su definición, sin tener en cuenta cuáles ni cuántos elementos tercién perennemente se logrará subrayar la correlación de dominio que concurre entre el líder y sus seguidores al incorporarlos en procesos con los que se intenta alcanzar a las metas que comparten (Daft, 2006 citado en Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

#### 1.2.1.1 Teorías de Liderazgo.

Las teorías sobre el liderazgo han ido evolucionando según el desarrollo Histórico.

Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) concuerdan en que los importantes enfoques desde los que se ha visto sobre el liderazgo son tres:

- a. Teoría del Enfoque personalista (a inicios de la década del 20 del siglo XX): los autores citados aseveran que las ilustraciones más antiguas con respecto al liderazgo fueron asociadas con las características personales de aquellos o aquellas que tenían la cualidad del liderazgo. Desde esta óptica, van surgiendo hipótesis sobre los rasgos típicos de la personalidad del o la líder, emanada del supuesto de que el líder posee una gran capacidad de autoridad ya que tiene un sin número de cualidades congénitas, superiores a las del resto de las personas. Gómez-Rada (2002) expone que a inicios del del siglo XX se pensaba que los y las líderes poseían rasgos especiales, debido a ello en los sucesivos 40 años a partir de 1920 se llevó a cabo una indagación de la mejor mixtura de rasgos.

Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) concuerdan en que esta exploración tuvo como efecto un gran número de características y poca relación sobre qué rasgos y habilidades identificaban a los líderes de éxito. Pascual (1987, mencionado en Sánchez, 2010, pág.38) sustenta que no coexiste un perfil de personalidad ideal de un/a líder, que no se ha alcanzado a establecer con bastante fiabilidad la analogía entre determinados rasgos y la virtud o éxito del liderazgo, que no se ha logrado distinguir con bastante eficacia, a los/las líderes de los que no lo son, teniendo solamente en cuenta los rasgos de personalidad. Debido a ello, este enfoque y de manera paulatina se fue abandonando.

- b. Teorías situacionales o funcionalistas: Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) refieren que se van dejando de lado las teorías con enfoque personalista y, emana un hecho nuevo que explica sobre el liderazgo, en esta ocasión centrada en la conducta del o la líder (lo que hace), más que en su personalidad.

Este juicio sobre liderazgo reflexiona sobre las circunstancias en las que se hallan los grupos: su organización, el tipo de trabajo que ejecutan, sus objetivos, sus fines, sus necesidades y del acomodo de las funciones del líder con el propósito de aproximar al equipo a sus objetivos.

El punto de inicio de esta orientación para Sánchez (2010), conseguimos localizar en la teoría del ámbito Social de Kurt Lewin y más sucintamente en los ensayos de éste con Lippitt y White en 1938 y 1939, con respecto a los climas de grupo en correlación con estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire. Esta orientación de la indagación, explica Sánchez (2010), concordando con Gómez-Rada (2002), trató de establecer los argumentos situacionales de la emergencia del liderazgo investigando las acciones que tiene que efectuar. Dos estudios experimentales en las casas superiores de estudio de Michigan y Ohio, de forma enteramente autónoma, trataron de establecer las funciones de liderazgo, arribando a conclusiones que logran considerarse cercanas con pequeñas discrepancias de matiz. Estas contribuciones sobre el modo de liderazgo crearon un interés alto en sus inicios, pero, además como fueron avanzando, la diversidad de los resultados logrados no admitió determinar una analogía clara entre estilo de liderazgo y productividad. Tildan que no toma en cuenta el contexto en el que se suscita la diligencia de liderazgo.

- c. Teorías contingenciales: Posteriormente, surgen, para Sánchez (2010) las teorías contingenciales, las mismas que toman en cuenta la interacción de un tipo de líder con las características del contexto en el que tienen llevar a cabo su trabajo. En este enfoque se circunscriben:

**c.1.** La Teoría de la contingencia de Fiedler. Según este estudio las formas de liderazgo logran ser: el/la líder encaminado a relaciones de equipo o el/la líder encauzado a labores. Y, observa como contingencias: la posición del líder; la organización de las tareas y las relaciones líder-miembros (Sánchez, 2010).

Los transcendentales ataques a esta teoría estaba la insegura fiabilidad y validez de su escala; la no autonomía entre atributos de la situación y estilo; el no estimar perspectivas intermedias entre estilos; aprieto para conservar la equidistancia entre situaciones; el desaire a otras probables contingencias; y, finalmente que dispone con apoyos empíricos parciales y no generalizables.

**c.2.** La Teoría de la trayectoria-meta (“path-goal theory”) de Robert House y coagentes. Los estilos de liderazgo que plantea esta teoría, refieren Sánchez

(2010), son: líder directivo, líder de apoyo, líder participativo, y, por último, líder centrado en el logro. Las contingencias que se observan son: las características de los y las empleados (su locus de control, su capacidad de tarea, su necesidad de logro, su experiencia, su necesidad de claridad...) y, los elementos ambientales, que pueden ser las tareas concretas de los/las subordinados, el régimen de autoridad y el equipo de trabajo, entre otros. Las diatribas a las que estuvo sometida esta teoría, enumeradas por el mismo escritor, son: que los estudios son arbitrarios y no observan todas las variantes, muestran acuerdo en complacencia, pero no en desempeño; se trata de una teoría difícil de usar con recursos exiguos; y, su aplicabilidad a contextos existentes por su lógica.

**c.3.** La Teoría Situacional del Liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. En este estudio las maneras de liderazgo que logramos hallar, así como lo determina Sánchez (2010) son: el de proporcionar órdenes, el de persuasión, el de colaboración y el de representación. La única contingencia que se toma en consideración es la madurez de las y los seguidores. La teoría fue desacreditada por la sencillez e inconsistencias en la técnica y, por el insuficiente apoyo empírico, aun así, fue lícita para situaciones prácticas de formación de líderes.

**c.4.** La Teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990). En este estudio, enfatiza Sánchez (2010), se observan tres modos de liderazgo, aunque dos de ellos se subdividen en dos niveles: el autocrático (AI y AII), el consultivo (CI y CII) y el grupal. Las contingencias que se logran dar son entre 7 y 12 particularidades del problema de decisión, como se puede ver: la importancia, la información, la estructuración, la aceptación, el conflicto, etc.

El juicio al que fue sometida esta teoría es: que está cimentada en apoyos empíricos parciales, y que se trata de una teoría un poco parsimoniosa y espinoso de usar en decisiones dinámicas y reales. Revisado las transcendentales teorías sobre el liderazgo que han existido hasta la actualidad, se hace necesario mencionar que el presente estudio se ubica en la teoría de Kurt Lewin, en base a las tres importantes clasificaciones de estilos de liderazgo que se ha difundido en el devenir histórico del surgimiento de las formas de organización social y la generación de instituciones que norman y regula la vida de la sociedad.

#### 1.2.1.2. Características del líder.

Un líder debe poseer la capacidad cognitiva, social y comportamental para contribuir al desarrollo de equipos altamente efectivos (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa & Espinosa, 2013).

Desde este enfoque, el liderazgo implica el desarrollo de habilidades, fomentar la participación, la creatividad y el crecimiento personal de todos los miembros de la organización (McCollum, 1999; Perdomo & Prieto, 2009).

Kouzes y Posner (1997) hacen referencia a cinco comportamientos que los líderes altamente efectivos expresan constantemente:

- **Desafiar los procesos:** implica el desafío al cambio, al cuestionamiento del status quo, a correr riesgos y aprender a generar innovaciones en los procesos que lleva la organización.
- **Inspira una visión compartida:** con qué frecuencia el líder comparte la visión con sus seguidores y qué tan comprometido está el líder con la visión de la organización.
- **Facultar a otros para actuar:** es la delegación y empoderamiento que el líder hace o da a sus seguidores, a la promoción que el líder hace de la colaboración mutua entre los seguidores y que tanto permite el líder que sus seguidores realicen tareas importantes.
- **Servir de modelo:** hace referencia al líder como ejemplo de comportamiento, a lo que demuestra el líder de cómo deben comportarse los seguidores, cómo el líder manifiesta sus valores y la coherencia entre lo que dice y lo que hace el líder.
- **Brindar aliento:** Esta última práctica hace referencia a la manera en que el líder reconoce los logros tanto individuales como grupales de sus seguidores.

#### 1.2.1.3 Estilos de liderazgo.

Al respecto Bass (1990) refiere que “los estilos de liderazgo o de orientación son las disyuntivas necesarias en base a lo cual los líderes organizan su conducta participativa para encaminar sus roles en tanto a líderes” (citado en Cuadrado, 2001). En este contexto, refiere Cuadrado (2001), el estilo de liderazgo se manifiesta en las maneras de organizar las conductas del liderazgo, asimismo, no



debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, toda vez que la conducta es más concreta y delimitada que el estilo.

Durán y Lara (2001) manifiestan que, a través de la etapa de desarrollo de la psicología social, ubicada entre la década de 1935 y 1945, donde germinó Kurt Lewin, uno de los más sobresalientes en la historia de la psicología social. Garrido y Álvaro (2007), tomando en cuenta los planteamientos, exhiben que Kurt Lewin revolucionó considerablemente la psicología social y que su influencia más concluyente proviene de sus estudios sobre el proceder de los grupos de trabajo. Los eruditos, mencionan que las contribuciones más notorias de Lewin en el ámbito de la dinámica de grupos son sus trabajos sobre los procesos intra-grupales, subrayando los estudios sobre el ambiente de grupo y los estilos de liderazgo ejecutados durante el tiempo que se encontraba trabajando en la Universidad de Iowa (EE. UU).

Barahona et al. (2011) señala que, desde el año de 1940, autores como Lewin, Lippit y White (1939) y sus coagentes en la referida casa superior de estudios asemejaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire al coger como grupo de estudio distintos clubes de niños. En este sentido, Peris (1998), menciona que la primera investigación que se ejecutó para estar al tanto sobre los estilos de liderazgo, y que sería el predecesor de futuros estudios, fue el ejecutado por Lewin, Lippit y White (1943). Haciendo mención a estos trabajos, Lippit y White (1971, citados en Shaw, 1989) exhiben:

*Las estudiosas desarrollaron su trabajo en una muestra de niños de 10 años, fragmentados en cuatro grupos. Los grupos experimentales fueron arriesgados continuamente a los estilos de liderazgo Autocrático, Democrático y Laissez faire, alterando el orden de exposición en cada uno de los grupos. (citado en Peris, 1998)*

Cardona y Buelvas (2010) revelan, en base a dichas investigaciones que quién establecía el ambiente era el líder delegado de administrar al grupo que procedía de tres formas, conforme a los tres estilos: en el estilo autocrático, aplicando autoridad; en el estilo democrático, gestionando la colaboración activa de todos los integrantes del grupo; y, laissez-faire, dimitiendo a que integrante hiciera lo que ambicionara.

Castaño (2013) expone de manera más clara cada uno de los estilos de liderazgo, en un cuadro el cual se presenta seguidamente:

	<b>AUTORITARIO</b>	<b>DEMOCRÁTICO</b>	<b>LAISSEZ-FAIRE</b>
Decisión	1. Sustenta el liderazgo en el autoritarismo. El líder asume las decisiones y los integrantes lo plasman.	1. Fundamenta su liderazgo identificándose con el grupo y con su destreza. Toda decisión a tomar es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder provoca y favorece.	1. El líder no ejerce liderazgo alguno. Deja en total libertad para el folio individual, no interviene para nada, solo actúa en situaciones extremas.
Futuro	2. El futuro del equipo es inseguro, debido a que solamente el líder resuelve y jamás está sabe lo que ejecutará en el futuro.	2. Del dialogo, la contradicción en el equipo emana el camino a seguir. El líder en cuestión de incertidumbre suele plantear consultas y alternativas probables, a fin de tener clara las cosas.	2. El líder “está disponible”, facilita información, recursos o su opinión “si fuese necesario” pero no media por decisión propia. El futuro es inseguro
PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN	3. No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que vaya a instruir cómo se realiza, lo que él hace es ordenar, organizar, etc.	3. En las actividades procede como “un integrante del grupo”. La organización de las actividades se realiza con antelación, es decir que planifica.	3. Constantemente patrocina la conducta del que trabaja como “uno más”.
Intervención	4. Suele ventilar las actividades que realiza a cada integrante y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.	4. Los integrantes suelen ser suficiente libres en preferir la actividad a realizar y en elegir los participantes para la ejecución de la actividad.	4. No media marcando la obligación de cada trabajador. Posee una actitud pasiva “que cada uno se las arreglen”
Valoración	5. Muestra ser muy personal, en ocasiones arbitrario, en sus adulaciones y críticas de lo que hacen los integrantes del equipo. Halaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, tratando de robustecer su autoridad.	5. El líder es muy preciso e imparcial a la hora de enaltecer o reprochar.	5. Ocasionalmente explica, espontáneamente la acción de los integrantes del grupo. “Si necesita conocer mi opinión ya me preguntarán”. No intenta evaluar ni regular.

Ref. Castaño (2013)

#### 1.2.1.4. Liderazgo democrático.

Robbins y Coulter (1999) explica que en el Liderazgo Democrático-Participativo el gerente sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un

poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión.

Para Robbins y Coulter (1999) las características de un líder democrático son:

- 1) Delega autoridad y comparte el control,
- 2) Toma las decisiones en conjunto y delega funciones,
- 3) Otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas y
- 4) Emplea el feedback y corrige errores para incentivar.

Según Gonos y Gallo (2013) un liderazgo democrático se determina por las siguientes características:

- 1) Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones, 2) Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios.
- 3) Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo.
- 4) Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente.
- 5) Los líderes explican sus intenciones y la situación actual, y
- 6) Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo.

También es muy importante que el liderazgo participativo cuente con:

- 1) Tratamiento de conflictos, dado que el consenso es un factor indispensable en este tipo de liderazgo,
- 2) Alta motivación, pedir opiniones y aceptar sugerencias permite que el equipo se sienta parte del proceso,
- 3) Esfuerzo común, el esfuerzo que aporta cada miembro del grupo forma parte de una cadena de acciones para alcanzar los objetivos compartidos y 4) Fomentar la responsabilidad es vital para entender el rol que desempeñan dentro del conjunto y guiar sus esfuerzos. (Harvard Deusto Business Review, 2017)

#### 1.2.1.5 Liderazgo en organizaciones educativas.

En la actualidad la educación precisa de nuevos modelos, nuevas formas en los que se logren desarrollar y promover las distintas capacidades de cada persona. En este sentido, coronel (2000) refiere que, por las peculiaridades que exhibe la educación existente, logramos presenciar que necesita de orientaciones preestablecidas; es decir, concurriendo a una mutación jamás vista antes, en el medio sociales, económico, cultural, cuyo resultado es el surgimiento de una Nueva Civilización sustentada en el Conocimiento, Liderazgo y la Creatividad. La configuración la sociedad de la tercera ola (sociedad del conocimiento) que ha ido surgiendo está alternando la vinculación de valores y paradigmas, en base al conocimiento como elemento primigenio para el cambio y poder.

Para Escudero (2000), los nuevos rumbos emanan a partir de viejas teorías, a fin de comprender estos planteamientos nos trasladamos hasta los tratados de Thomas Kuhn, quien plantea que en la medida que avanzan las ciencias se forjan rupturas, crisis y huecos, de tal manera postulados teóricos tendrán que sucumbir, para dar paso a nuevos planteamientos, los mismos que seguramente entraran en crisis y se hundan. De lo que se desprende que los planteamientos teóricos en cualquier campo deben estar en permanente revisión lo mismo sucede con el pensamiento social-moderno, irreparablemente estará en revisión permanente los antiguos y vigentes esquemas.

Tomando en cuenta a Gairín (2000), señala que, concurre la aprobación de que quien dirige está consciente de la necesidad de cambio y, en consecuencia, lo estimula y promueve. Este adiestramiento de liderazgo transformacional reside, por un lado, en provocar en los otros el proceso incesante de mejora y, por otro, vivir en perspectiva de ser capaz de provocar la innovación. En este sentido su particularidad se centraliza en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el ánimo de los docentes en la innovación educativa. En éstos es transcendental la cualidad de liderazgo transformacional.

En esta medida, el líder transformador es aquel que apuesta y se guía en los procesos; procura formar a los individuos para transformar la realidad; sitúa una relación equivalente entre él y sus estudiantes viendo que todos aprendan de todos; genera las condiciones apropiadas en aras de una educación permanente; anhela

emane una conciencia crítica en sus estudiantes; incita la cooperación, la solidaridad, la creatividad; y utiliza como recursos pedagógicos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus estudiantes. Las acciones referidas son las que proporcionan la presencia de líderes transformadores.

En este tipo de liderazgo formativo, en dictamen de Gento Palacios (1999), está un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los representantes del proceso enseñanza-aprendizaje, debido a que la enseñanza es una diligencia en que ciertos individuos ejercita su poder de autoridad en otras; estas atribuciones, en muchos casos imperceptibles, se ejercita, en algunos casos, en una dependencia de desigualdad de poder y autoridad entre docentes y estudiantes: el profesor es quién coloca las calificaciones, quien refiere el que va a participa, por ejemplo.

En esta perspectiva, Jiménez Eguizábal (2001) menciona que el nuevo papel de liderazgo evoluciona. No se puede dejar de señalar que una relación de desigualdad logra arrollar la condición democrático e integral que demandan los pedagogos postmodernos; por su parte el nuevo enfoque constructivista plantea que en la “enseñar-aprender” debe estar presente un adiestramiento imborrable que circunscriba a los actores del proceso, dejando de lado los roles profesor – estudiante. El ofrecimiento determina que, como docentes, se deba abstraer de la posición de estar al corriente de todo. Se trata de algo que demanda mucho trabajo pensar porque varios estudiantes aún no se han habituado a edificar sus propios aprendizajes, sino a buscar conocer para aprobar una evaluación, sin analizar y sin discernir de lo que el docente plantea como una verdad. En ese sentido, la labor directiva, como líderes transformacionales, reside en generar la participación con lo que conocen los estudiantes, partiendo de sus propias experiencias y conocimientos de los estudiantes, habilidades que reformen sus aprendizajes, y pasado el tiempo, lo vuelvan a "desaprender-aprender". En la presente era postmoderna, el saber no es absoluto, sino cambiante. De ahí que se diga válidamente proceso de "aprender-desaprender-aprender".

#### 1.2.1.6 El director escolar como líder.

Para Bass (1995) el director escolar es el regente de la ordenación llamada escuela. Entre las funciones que le incumben se halla una que es fundamental: practicar liderazgo. Libremente del estilo de dirección que se despliegue en un establecimiento educativo, la dirección tiene una atribución característica, toda vez que su trabajo incide en todos los procesos de la institución educativa; en la actuación del personal, de los estudiantes, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, el control de las tareas, personal y otros. En este sentido, la trascendencia de los trabajadores se hace indiscutible. Este tipo de líder ayuda a que los subordinados logren imaginar nuevas soluciones a antiguas dificultades, es receptivo y consigue fomentar la profesionalización de sus trabajadores. Este dirigente "promueve el manejo de toda su capacidad intuitiva– lógica, vigoriza el deleite, el rendimiento y actividad de sus participantes, y revitaliza su rol de motor y funcionario de cambio. Toda corporación célebre posee por lo menos un líder positivo. Definitivamente, el liderazgo dinámico es el principio que diferencia a las excelentes de las instituciones educativas. En todo centro educativo que ha desarrollado favorablemente el desempeño de los estudiantes, ha cambiado también las actitudes de los alumnos y docentes o se ha implementado reformas básicas, existe una persona visionaria y perseverante que traza el camino a seguir en base a las siguientes consideraciones:

a. Responsabilidad política con la eficacia de la educación. Precisar indicadores de calidad es intensamente arduo, y este aprieto se acrecienta cuando se trata de la complacencia del cliente con un servicio, ya que la subjetividad juega un papel muy significativo. Álvarez Fernández (2001), señala que se cimenta la filosofía de la calidad en las nociones que se detalla seguidamente.

- La disposición de toda la acción orientada a la complacencia del interesado.
- La mejora continua como método de trabajo.
- La administración de datos en los que se basa el modelo de autoevaluación y feedback entre demandante, producción y comercialización.
- El liderazgo como mecanismo promotor de la calidad.
- La administración de procesos como manera de prevenir los costos de la no calidad.

- El trabajo en grupo y la cultura de la intervención facultativa en los procesos de calidad.

b. Una deliberación sobre la necesidad de liderazgo en el centro educativo. A veces se confunde el liderazgo con el “poder” y casi todas las preconcepciones sobre el mismo, posee relaciones negativas. Estudios ejecutados sobre el perfil de los equipos de gestión en España, comprobaron que, en la totalidad de ellos, no eran conscientes de ejecutar ningún tipo de liderazgo colectivo e informal. Murillo y Pérez (1999) afirman que los docentes señalan que el liderazgo poco tiene que ver con la dirección. Este liderazgo persiste velado de manera natural, cuando un escenario de poder y conflicto lo reclama. Se afirma que, en el régimen pedagógico de España, el manejo es administrativo. Suele estar ocupada por un docente, por un periodo de uno a tres años, ejerce labores burocráticas y de representación. El compromiso de los equipos de dirección de perfil administrativo es “verbal y burocrático”. Una parte del profesorado solicita una administración con cierto tipo de liderazgo que se armonice con la práctica de la autoridad, que suministre seguridad, discernimientos y amparo.

#### 1.2.2 Clima organizacional.

El primigenio acercamiento al concepto de Clima Organizacional se dio en el campo de la psicología (Méndez, 2006) en los tratados de Kurt Lewin (1939), quien pensó que la conducta de una persona es el resultado o función de la interacción entre el individuo y su medio que la rodea. Dicho vínculo entre individuo y medio se conoce como “campo o medio psicológico”. El clima como factor que establece la eficacia de las relaciones humanas en un ambiente habitual, como lo es el trabajo, ha sido abordado tanto de manera implícita como explícita por varios estudiosos desde hace diversos siglos. Rousseau (1988 citado en Méndez, 2006), por ejemplo, juzgaba “al clima como las percepciones que las personas despliegan de la interacción con otros sujetos en el ámbito laboral”. Para apuntalar la definición del clima organizacional como percepción, Raineri (2006) asevera que “el clima organizacional es un tamiz, no mide la situación tal cual es, sino que cómo ella es vista”. Katz y Kahn (1966 citados en Méndez, 2006) reflexionan “el clima organizacional como un régimen de valores de los individuos en una corporación”. Un pensamiento moralizador para varios, pero que se orienta a la concepción ética

de una institución y a reconocer cómo las buenas prácticas que propenden por un ambiente saludable, cálido y solidario, redundando en una mayor productividad y en una imagen positiva de los establecimientos.

Chiavenato (2007) profundiza aún más en la estructura corporativa de la organización como comprometida en el desarrollo de un buen ambiente laboral y asevera: En el ámbito de trabajo es en el cual la organización crea su nicho de operaciones e instaura su dominio. La potestad precisa las relaciones de potestad y de obediencia con relación a los elementos ambientales que terminamos de narrar. En consecuencia, el medio y ambiente de trabajo brinda recursos, medios y oportunidades. De igual manera, siempre atribuye a las organizaciones peticiones, escenarios, apremios, limitaciones, retos, contingencias y amenazas. El erudito pone énfasis en un punto esencial: los efectos del clima laboral en la actuación de los trabajadores. Los individuos son variables en sus fines y percepciones, y la institución y/o organización debe estar al tanto de estos componentes, pues “en una misma persona, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades”.

En Quiroga (2007) “el clima organizacional se conoce como el ambiente en que los integrantes de la organización comparten día a día sus interacciones laborales lo cual repercute en su conducta y productividad”. Cuando existe luminiscencia sobre la dimensión de lo que significa conversar de vivencias del día a día, se percibe la huella e influencia que un clima laboral explícito posee sobre la vida de los individuos, no solamente sobre su trabajo. En correspondencia con lo señalado líneas arriba, Fernández (2008) afirma que el trabajo sobresalta la conducta y las actitudes de los individuos, así como las relaciones sociales y las particularidades de la personalidad repercute en el medio ambiente intrínseco de trabajo.

La vida organizacional se encuentra sumida dentro un cosmos de percepciones, personalidades, cualidades y acciones practicadas por los integrantes de una entidad y es responsabilidad de los directores estar al tanto al máximo sobre sus trabajadores y sus maneras de relacionarse, a fin de que las políticas efectuadas en materia de salud clima laboral sean lo más exitosas posibles. Por lo señalado, los eruditos que han abordado el concepto de clima organizacional armonizan en que, si bien éste



pasa por la percepción que tienen los miembros de la corporación sobre la misma y componentes subjetivos, la corporación además puede ejecutar actividades orientadas a mejorar de manera objetiva.

Gómez Pereira (2016) lo encara de la siguiente manera: Bien expresan que la comodidad se encuentra en los pequeños detalles. Estos principios teóricos son aplicables al clima laboral de cualquier institución, sin tener en cuenta cual fuere su tamaño o naturaleza. No necesitas situar una resbaladilla grande en el ingreso, ubicar una mesa de billar en un área de juegos ni donarle a cada trabajador una Tablet moderno. En consecuencia, el clima organizacional se logra mirar de distintas perspectivas y, por supuesto, es mucho más que sólo percepción, sin excluir la gran trascendencia que esta posee: “La definición de cada teórico está definitiva por la manera como personalmente estima el comienzo del mismo, así como las circunstancias que lo establecen” (Méndez, 2006).

De otro modo, la forma en que el estudioso o analista imagine el umbral del Clima Organizacional, establece la conceptualización que se obtenga del proceso. Otras circunstancias que se logran observar son las dimensiones del clima organizacional que en suma brindan una visión completa de la organización. Estas dimensiones, fundamentalmente, son las siguientes: medio físico, aspectos estructurales, ambiente social, acciones personales y las propias de la conducta organizacional (Rodríguez D.1999).

El clima organizacional es un tema indispensable en la actualidad de cualquier organización, pero se trata de un proceso en el que, en circunstancias es arduo lograr un efecto positivo, tomando en cuenta que el trabajador consigue surtir las versiones particulares con las características auténticas de la organización (Brunet, 2004). En los actuales momentos concurren empresas con presencia en distintas zonas del universo que mide el clima organizacional de las asociaciones y las recomienda para el progreso anual de los estándares de complacencia y conformidad de sus espacios laborables. Se trata de la Great Place To Work que fundamenta su medición en cinco variables primordiales que corresponden ser estimadas completamente: credibilidad, imparcialidad, respeto, orgullo y familiaridad. Estas

dimensiones poseen un mecanismo común en las relaciones humanas al interior de una empresa: la confianza.

Esta percepción de seguridad se forja mediante la credibilidad con los directores, el respeto con el que los trabajadores aprecian que son compromisos, y la imparcialidad y ecuanimidad con la que desean ser tratados. El valor de engreimiento respecto a la organización y los niveles de enlace auténtica y familiaridad que aprecian los trabajadores son mecanismos básicos. Confían en los individuos para los que trabajan, sienten engreimiento por lo que hacen y gozan de los individuos con los que laboran. (Great Place to Work., 2014)

Para nada se debe perder de vista un aspecto inevitable y es que las instituciones están con la finalidad de conquistar y conservar clientes, pero no pueden dejar de lado, en aras del cumplimiento de su misión y visión, que por sobre todo son un equipo humano que proporcionará lo mejor de sí en la medida en que se sienta bien mientras trabaja. Del Toro, Salazar y Gómez (2010) refieren la imborrable división donde por un lado está la organización, con su misión, visión, potencial humano y físicos, y su identidad dentro del mercado, y por el otro, los funcionarios con sus mundos particulares de expectativas y de realidades.

#### 1.2.2.1 Características y Factores del Clima Organizacional.

El clima laboral en una institución está definido por dos escenarios, esencialmente: uno, por las particularidades adecuadas del ambiente institucional y sus actores, y el otro, por los factores y los escenarios que varían día a día en base a la interacción de todos los trabajadores, las mismas que pueden ser intrínsecas o extrínsecas. Las peculiaridades más distinguidas del clima organizacional (Ramos, 2012) están directamente vinculadas con:

- Las peculiaridades del hábitat en que actúa y ejecuta sus labores misionales una institución cualquiera, y se reseña tanto a sus diligencias al interior de la asociación, como a las que debe ejecutar afuera de la misma.
- La entidad posee personalidad adecuada, por eso son sociedades con identidad y valores propios. Por ello, la percepción del clima laboral está profundamente unido con esas particularidades propias de cada organización.

- El clima organizacional adyacente a las políticas institucionales, a las buenas destrezas colectivas y a los individuos que acceden el núcleo corporativo, establecen un consistente engranaje que mantiene la salud comunitaria de la institución.
- Un adecuado y evidente clima organizacional logrará consecuencias palpables en la actividad floreciente de la institución, que poseerá como termómetro la valoración que los individuos concedan al ambiente laboral interno y externo de la institución.

Del mismo modo como los anteriores aspectos le dan su sello personal al clima organizacional, además lo establecen los elementos que establecen en buena medida su rol en el contexto laboral. El clima organizacional se compone de seis elementos que median en su desarrollo, los mismos que visualizan en la figura 1.

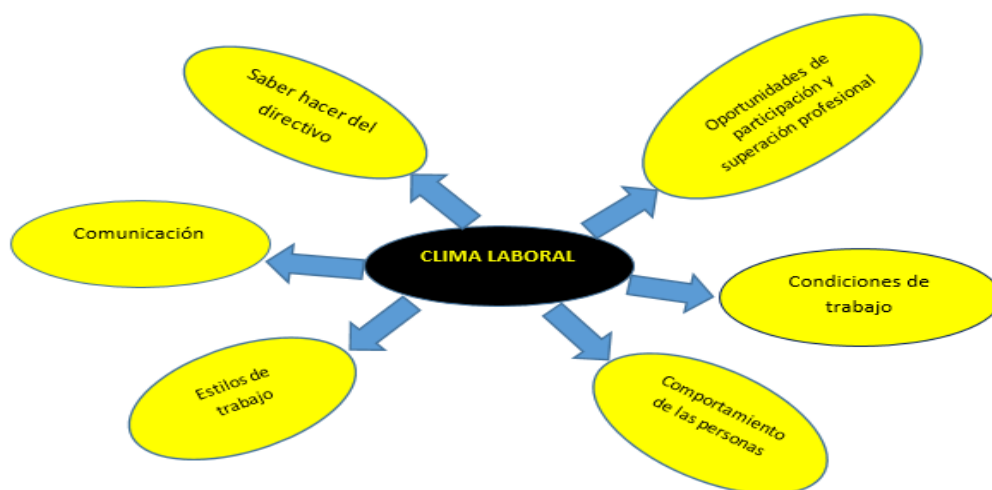


Figura N° 1 Factores que intervienen en el clima organizacional. Fuente: extraída de la Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. Centro de investigación y Desarrollo del Transporte, CETRA. La Habana, Cuba, (s.f.). adecuado por la investigadora.

Los elementos del ambiente laboral y corporativo son concluyentes para la formación perceptiva de los que interactúan como integrantes de una colectividad corporativa. Las cualidades que contribuyen al buen clima laboral, deben ser indestructibles y dispuestos a una evaluación y mejora continua, para disminuir al máximo las expresiones negativas personales. No existe nada que motive más a un trabajador que apreciar un precio con honestidad sobre sus capacidades y su

formación, y que, a su vez, le brinden mecanismos de desarrollo justos que le admitan escalar en la pirámide institucional. Estas procedencias de superación profesional son concluyentes en la percepción del clima laboral por los integrantes de cualquier corporación empresarial.

Fernández (2002) refiere que son varias las acciones directas que puede efectuar una institución para alcanzar este fin como disponer de un centro de recursos de información sobre oportunidades laborales, brindar adiestramiento constante por intermedio del departamento de Recursos Humanos y efectuar un sistema informático que suministre al personal de información sobre exigencias y perfiles para cargos, utilidad e historial profesional. El clima laboral se suscita en torno a la comodidad emocional y físico en el que se desarrolla un trabajo frecuente. Media en la satisfacción con la cual se labora y en consecuencia en la utilidad global de los empleados.

Es concordante con el "saber hacer" de los líderes de la institución y de aquellos disponen de una posición directiva, que se convierte esencialmente en la empatía con que se corresponden con sus dirigidos, en la capacidad que manifiestan en cada fallo tomado, en la resiliencia que asumen ante fiascos que se logren exhibir y en la carácter y propensión constante para esbozar, informar y establecer las metas y objetivos de la asociación. En tanto que un inmejorable clima laboral se plantea como trayectoria lograr las metas y objetivos institucionales, un defectuoso clima trae abajo el saludable contexto eficaz y propicia escenas de conflicto y de resultados institucionales mezquinos. El Rol de la Dirección y sus representantes son primordiales para conseguir el clima laboral apto para una institución.

#### 1.2.2.2 Clima Organizacional en el centro educativo.

En los centros educativos, el clima organizacional ha sido estimado como uno de los elementos que con más fuerza quebranta en la actividad escolar (Lamoyi, 2007). Refiere que es un producto de las maneras de trabajar y de los aspectos de los líderes educativos que actúan decididamente en la excelsitud escolar y en la plática de saberes entre los estudiantes, aun cuando estos sean de diferente estrato socio-cultural.

El clima organizacional en un centro educativo es la suma de un ambiente ideado, atractivo para los trabajadores, enriquecedor para el aprendizaje, pero, sobre todo, que actúa como una modelo social que admita creer en el centro educativo como una auténtica comunidad (Lamoyi, 2007). En estas circunstancias, asumiendo la concepción de “un lugar excelente para trabajar” (Great Place to Work., 2014), en el que se esgrime la palabra “confiar”.

Diversos estudios realizados sobre el particular, entre los cuales tenemos el trabajo de Hoy Smith y Sweetland (2002) con la aplicación del “Índice de Clima Organizacional”, se suministró un cuestionario de 27 ítems a 97 centros educativos de nivel secundaria, en el estado de Ohio, Estados Unidos, en el que una de las variables a comprobar era la confianza. En este estudio se buscó determinar la relación entre el clima organizacional y la confianza de los docentes en su centro educativo, los resultados a los que se arribó fue la revalidación de que la “confianza” es un elemento significativo en el clima laboral en los centros educativos (Hoy, Smith, & Sweetland, 2002). Junto a la confianza, otra acción muy notable que se valora en el clima organizacional escolar será el “*control*” que se ejerce desde los directivos hacia los profesores. Otro elemento que alimenta un buen clima organizacional y laboral será el “*apoyo*” de los directores hacia los docentes en las instituciones educativas, lo cual se constituye en elemento coadyuvante para un buen clima de laboral, lo cual exige un gran esfuerzo por parte de los directivos (Cortés, 2004), debido a que son ellos quienes infunden y crean cultura en la institución.

Clima organizacional y escuela es un tema vasto y tiene muchas aristas, porque a diferencia de otras instituciones, los beneficiarios directos del servicio conviven al interior de la institución educativa la mayor parte del tiempo y los que lo contratan, es decir, los que zanján la adquisición de dicho servicio, es decir, los padres de familia, además son parte de la comunidad educativa por razones pedagógicas y normativas. Todos los integrantes y todos los estamentos de la institución educativa, determinan un clima laboral y esto crea una peculiar que hay que tener en cuenta conceptual y empíricamente.

### 1.2.2.3 Clima Organizacional y Liderazgo.

El clima organizacional existe relacionado con el liderazgo que se practica en las instituciones. Para la Great Place To Work (2014) el líder conjuntamente con sus seguidores (docentes) debe edificar día a día sus relaciones saludables, con el propósito de forjar lindas situaciones tanto físicas como cordiales, que produzcan una imborrable asociación en la institución en la cual labora. A los líderes corresponden esbozar un espacio agradable para laborar cuando “alcanza las metas de la institución, en donde los trabajadores proporcionan lo mejor de sí y laboran como equipo/familia generando un ambiente de confianza” Great Place To Work (2014).

Prosigue el autor: los líderes consiguen establecer ambientes de confianza de nueve formas: Formidables espacios para laborar, alcanzan los objetivos de la institución infundiendo, informando y atendiendo. Poseen trabajadores que dan lo mejor de sí cuando se les reconoce, se los desarrolla y se los custodia. Y procuran laborar unidos como equipo/familia, colaborar y alabar. Para agrandar la correspondencia entre liderazgo y clima organizacional, se debe transitar distintas tendencias conceptuales. El estilo de mandato de un inspector, por ejemplo, sobresalta las percepciones de clima organizacional de sus dependientes y estas percepciones perturba el desempeño profesional de los últimos (Bloch & Whitely, 2003; Goleman, 2000; Stringer, 2002, citados en Raineri 2006). Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010) el líder logra proferir la percepción que los integrantes poseen de la institución, en consecuencia, el clima organizacional queda incorporado con las peculiaridades del líder, el que consigue cultivar un gran efecto sobre éste. Y es que, ya tenemos probado como la personalidad de quien dirige redundo en todo el ambiente de trabajo y si un director es afectuoso, justo, tratable y confiable, proyectará tales valores a todo el establecimiento.

De igual manera el rol de líder que tomen las directivas se transmuta en fundamental para el progreso corporativa y para alcanzar la familiaridad, por ejemplo, con el colectivo docente; los directores y coordinadores que viven preparados eternamente para con sus docentes y los tratan con familiaridad, logran un alto nivel de aprobación en los profesores que ellos restituyen con mayor responsabilidad con la institución.

De lo señalado líneas arriba se puede afirmar que, en el ámbito educativo, el liderazgo que debe prevalecer debe ser el estilo democrático, debido a que la familiaridad, el respeto y la colaboración de los profesores en la toma de decisiones, son elementos esenciales para la interacción armónica. De aplicarse así, los profesores logran asimilar de un mejor modo las disposiciones emanadas desde un liderazgo participativo que desde un liderazgo autoritario, ya que éste último se sustenta en técnicas de alta vigilancia hacia los subordinados (Cortés, 2004).

La autora, partiendo de sus exploraciones, ha concluido que los profesores cuentan con una “alta susceptibilidad para la percepción de escenarios de inspección y absolutismo” (p. 212), a las cuales consiguen reaccionar de una forma negativa, sobresaltando el medio de trabajo de la institución a la que pertenezcan. De igual manera, Cortés (2004) señala que la ideología de la que dispone el centro educativo hace favorable el estilo de liderazgo y a su vez un clima organizacional que consigue ser el esperado, accediendo una conexión entre estos aspectos.

La ideología en relación al manejo del poder, las relaciones, la autonomía, la paciencia, el respeto, la consideración y el liderazgo fundamentado en valores, vislumbran un modelo democrático en los centros educativos, que simpatiza por un ambiente favorable para los profesores. Cortés (2004). Manifiesta que un líder democrático es pues quien posee valores como: la justicia y el respeto, pero además dispone de reconocimiento de los individuos que se ubican dentro del sistema, es un facilitador de procesos y no es quien impone lo que se debe hacer. Con este estilo de liderazgo los profesores consiguen disponer de un clima favorable para la mejora de actitudes y capacidades para el desarrollo general de los individuos tanto profesional, así como personalmente, lo que acrecentará la percepción de apreciarse placenteros y motivados en el centro educativo Cortés (2004). Gento (2002) ve en la capacidad y cualidad instructiva, la clave del liderazgo apropiado en los centros educativos: ... el liderazgo que tiene de ejercitar el director de una institución educativa debe ser especialmente pedagógico: ello admite que, si bien son adaptables al mismo las particularidades que con carácter general hemos estimado hasta ahora, su desasosiego primordial tiene que ser el impulso de la potencialidad de los integrantes de la institución educativa encaminada a conseguir una educación

de calidad que, en su conjunto y particularidades, responda a un centro educativo de calidad.

1.3. Esquema de la propuesta teórica.





## CAPÍTULO II. MÉTODOS Y MATERIALES.

### 2.1. Metodología de la investigación

El presente estudio se sustenta en el método científico, como medio para el desarrollo de la investigación, orientada a determinar la existencia de los procesos y objetivos, para descubrir sus conexiones internas y externas. El estudio se ubica en el paradigma naturalista. En el enfoque cuantitativo, se trabajó con el análisis estadístico a fin de contrastar la información y probar la hipótesis planteada. (Hernández, Fernández y Batista, 2014).

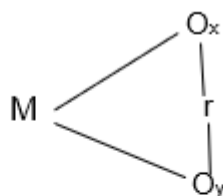
### 2.2. Tipo de estudio

Cuantitativo, pues se hará uso de cantidades, porcentajes y estadística.

### 2.3. Diseño de la investigación.

Siendo el enfoque el cuantitativo, la investigación en cuanto a su diseño es descriptiva, se trata de describir las características relevantes de la muestra en estudio, con respecto a las variables estudiadas. De igual manera la investigación es de tipo correlacional como lo señala Hernández. et. al. (2014) con relación al propósito y valor de la investigación: este tipo de estudio tiene como propósito determinar la relación o grado de agrupación que se da entre dos o más constructos, categorías o variables en un contexto específico.

El diagrama es el siguiente:



DONDE:

M = Tamaño de la muestra de estudio

O<sub>x</sub> = Estilo de liderazgo directivo

R = relación o correlación entre la variable X e Y

O<sub>y</sub> = Clima organizacional

## 2.4. Métodos de investigación.

### Análisis.

El método de análisis, permite, en este caso al investigador, descomponer al objeto o fenómeno de estudio en sus elementos integrantes y/o componentes, con la finalidad de reconocer cada una de las características particulares.

### La síntesis.

El método de síntesis permite reunir las partes integrantes de una realidad o de un fenómeno en el todo, el examen del objeto en su integridad. El análisis y la síntesis como dos principios que se excluyen mutuamente. El método de análisis y síntesis, consiste en descomponer analíticamente los objetos de la conciencia en los elementos que los forman. Sin análisis no hay síntesis”. Consecuente el proceso del conocimiento es necesario aplicar tanto el método del análisis como el de la síntesis, con la finalidad de determinar las características del tipo de liderazgo que ejerce el director de la I.E N.º 10181 “César Vallejo Mendoza” de la comunidad de la Estancia del distrito de Olmos.

El método de análisis y síntesis nos permite la comprensión completa y profunda del valor, papel y función de cada uno de los estamentos institucionales, debemos tener claro que no es suficiente el solo análisis de cada uno de los estamentos institucionales.

## 2.5. Población de estudios.

Cuadro N° 01: Población de estudio constituida por docentes y estudiantes de la institución educativa N° 10181 “César Vallejo Mendoza” de la comunidad la Estancia, del distrito de Olmos

Categoría	Varones	Mujeres	Total
Docentes	10	08	18
Estudiantes			
TOTAL	10	08	18

Fuente: elaborado por la investigadora en base a la información obtenida en la escuela

## 2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

De gabinete.

- Ficha bibliográfica. Se utilizó para organizar el material bibliográfico en unas tarjetas, incluyendo “libros”, “conferencias”, “entrevistas”, “Internet”, “ponencias”, “memorias”, “DVD”, “VHS”, etc. Fin de construir el marco teórico de la investigación.
- Ficha de resumen. Se manejó para la construcción del marco teórico de la Investigación, guardando la información relevante para luego organizarla y construir el marco teórico.
- Ficha hemerográfica. Fue utilizada para guardar información y/o datos de revistas científicas, periódico relacionado con el tema de estudio, esto permitió la ubicación del documento.

De campo.

- Observación no estructurada o simple: se realiza con cierta espontaneidad, sin la ayuda de elementos técnicos especiales, con la finalidad de ir viendo el comportamiento de los directivos de la I.E. con respecto a la conducción de la institución tanto en el aspecto de gestión institucional y la planificación didáctica.
- Entrevista estructurada: Se utilizó para recabar información en forma verbal y personal a través de preguntas que realiza la investigadora a los directivos de la institución.
- La Encuesta: Técnica destinada a obtener datos de varias personas, en este caso de los docentes de la I.E. para determinar el tipo de liderazgo en el cual se desenvuelven los directivos en la conducción institucional

## 2.7. Técnicas de procesamiento de la información.

Con el desarrollo de la tecnología e informática se ha facilitado el procesamiento de la información recogida en el campo de investigación, se hizo uso del análisis descriptivo, basados en la distribución de frecuencias y porcentajes, representaciones gráficas. Se empleó el programa informático Statistical Package for Social Sciences/Personal Computer Plus (SPSS/PC+).

### CAPITULO III

#### RESULTADOS Y DISCUSION

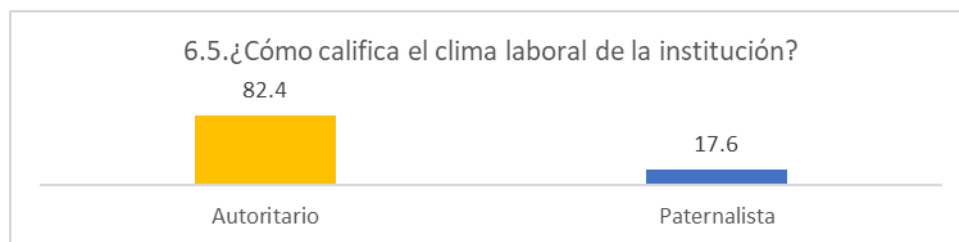
##### 3.1. Resultados

Los resultados de la investigación, responden a los objetivos de la investigación.

OE1: Diagnosticar el clima institucional en la I.E. N.º 10181 “César Vallejo Mendoza”.

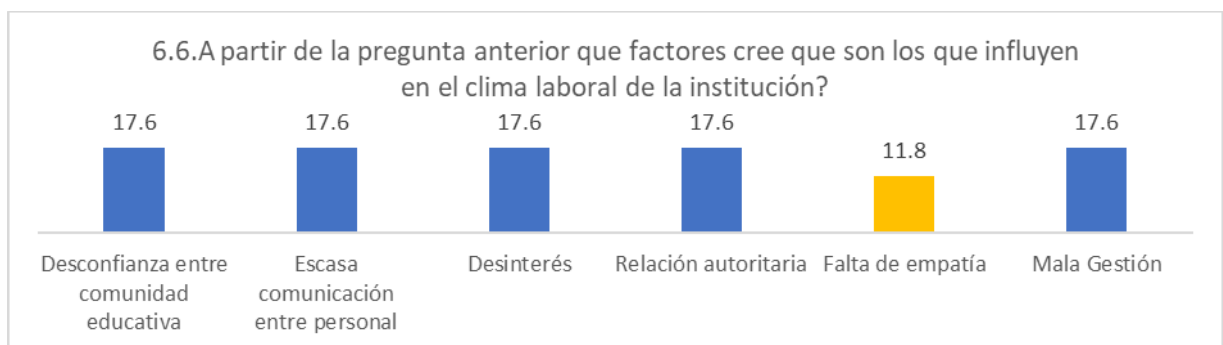
El clima laboral en la Institución Educativa N.º 10181 “César Vallejo Mendoza es calificada por los docentes de autoritaria y paternalista y, los factores que influyen en el clima laboral son: falta de empatía, desconfianza entre la comunidad educativa, escasa comunicación entre el personal, el desinterés, la relación autoritaria, y la mala gestión institucional.

**Figura 90: Califica clima laboral IE**



Para el 82,4% de trabajadores el clima laboral de la institución es autoritario, mientras que para el 17,6% de trabajadores el clima laboral es paternalista. [El tipo de clima laboral es autoritario, lo que no permite la participación de los integrantes de la comunidad educativa.](#)

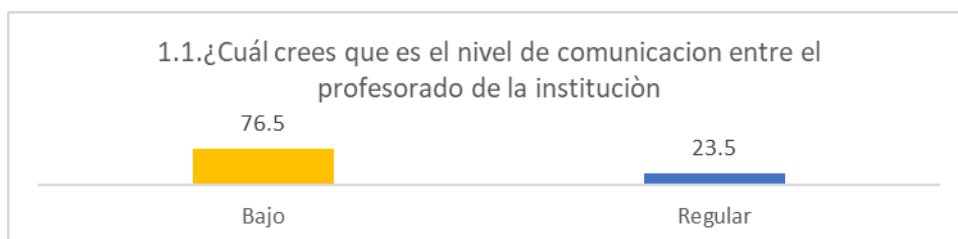
**Figura 91: Factores influyen clima laboral institución**



Con un 11,8% se encuentra el factor que incluye en menor medida en el clima laboral de la institución a la falta de empatía, mientras que los factores como desconfianza entre la comunidad educativa, la escasa comunicación entre el personal, el desinterés, la relación autoritaria, la mala gestión se encuentran con un 17,6% respectivamente. [Entre los principales factores que influyen en el clima laboral de la IE: Desconfianza, escasa comunicación, desinterés, autoritarismo, falta de empatía y mala gestión.](#)

En la institución educativa objeto de estudio, el nivel de comunicación entre los docentes es bajo; en consecuencia afecta a todos los miembros de la comunidad educativa.

**Figura 6: Nivel de comunicación docentes**

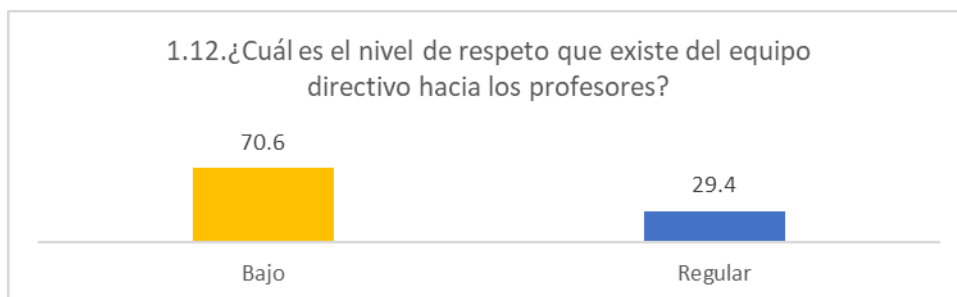


El 76,5% de trabajadores cree que el nivel de comunicación entre el profesorado de la institución es bajo y solo el 23,5% menciona que el nivel de comunicación es regular. [Los docentes consideran que el nivel de la comunicación entre los profesores es bajo](#)

Uno de los factores de un buen clima organizacional es la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

Otro factor a resaltar para un buen clima laboral es el respeto entre los miembros de la comunidad educativa, y podemos observar que el nivel de respeto del equipo directivo hacia los profesores es bajo. Esto resquebraja la autoridad y la disciplina de una organización

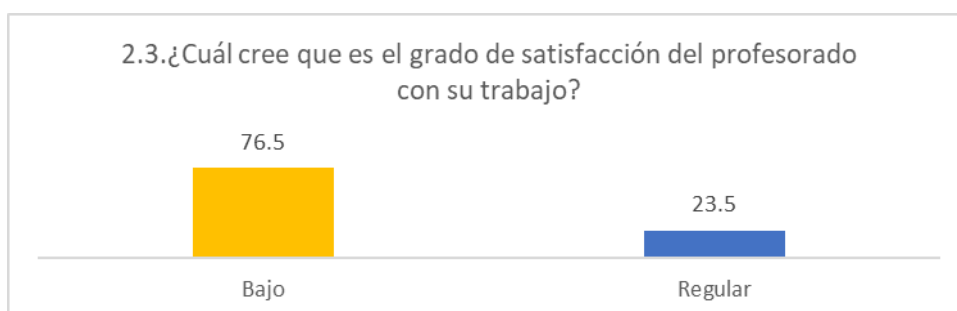
**Figura 17: Nivel respeto equipo directivo a profesores**



El 70,6% de trabajadores cree que el nivel de respeto del equipo directivo hacia los profesores es bajo, mientras que el 29,4% considera nivel de respeto entre dichos grupos es regular. Como señalamos en líneas arriba, si no existe respeto se resquebraja la autoridad y la disciplina no se logrará un buen clima organizacional entre sus miembros

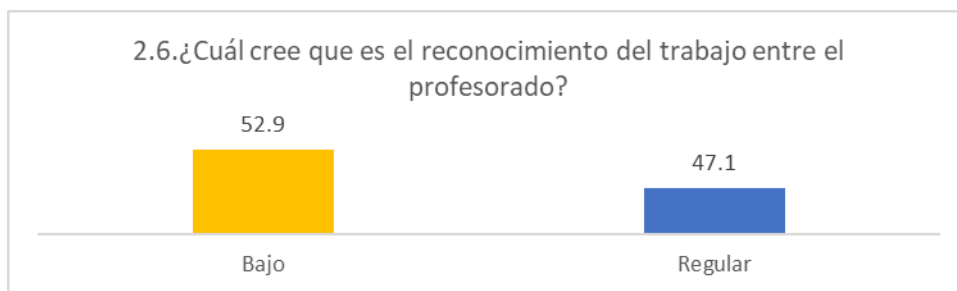
Lo anteriormente señalado guarda correlación con el bajo grado de satisfacción del profesorado con su trabajo y el reconocimiento del trabajo docente. (figuras 38 y 41 )

***Figura 38: Grado satisfacción profesorado con su trabajo***



El 76,5% de trabajadores cree que el grado de satisfacción del profesorado con su trabajo es bajo, mientras que 23,5% de trabajadores cree que el grado de satisfacción regular. Los docentes señalan un bajo grado de satisfacción con su trabajo, seguido de regular, lo que indica un deficiente clima laboral.

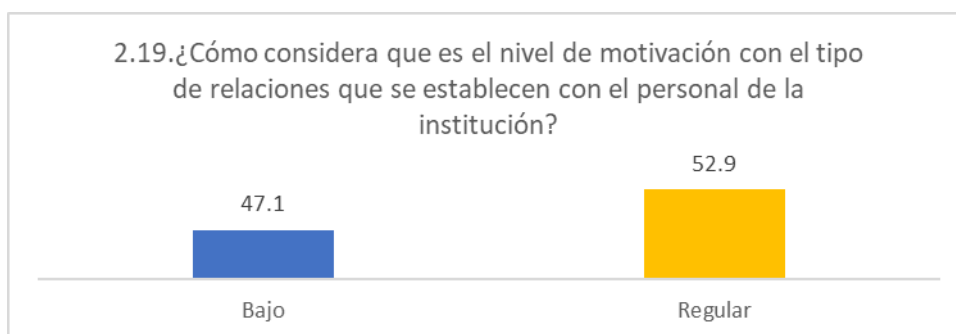
***Figura 41: Reconocimiento trabajo docentes***



El 52,9% de trabajadores cree el reconocimiento del trabajo entre profesorado es bajo, mientras que 47,1% de trabajadores que el reconocimiento del trabajo entre ellos es regular. [El reconocimiento entre el profesorado es bajo y regular, respectivamente. Se puede deducir que no existe confianza, lo que debilita el clima laboral.](#)

Otro factor a resaltar es el nivel de motivación con el tipo de relaciones que se establecen entre el personal de la institución educativa. Como se aprecia en la figura 54, el nivel de motivación es bajo, de lo que se desprende que existe un deficiente clima laboral.

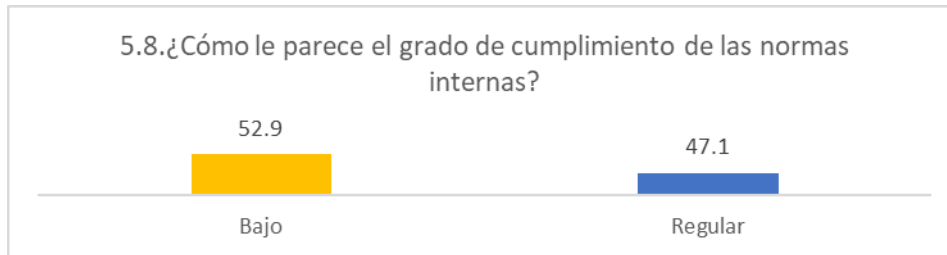
***Figura 54: Nivel motivación relaciones personal IE***



El 52,9% de trabajadores considera que el nivel de motivación con el tipo de relaciones que se establecen con el personal de la institución es regular, mientras el 47,1% de trabajadores considera que el nivel de motivación para ello es bajo. [El nivel de motivación del personal con la I.E. es regular y bajo respectivamente, denotando bajo interés para con la I.E.](#)

Por otro lado, una organización educativa, se rige por diversos documentos de gestión ( PEI, PAT, MOF, ROF, etc. ), que exige su cabal cumplimiento para una eficiente gestión educativa. El grado de cumplimiento de las normas internas en la institución educativa, es baja, lo que nos sugiere un deficiente clima organización y liderazgo directivo.

**Figura 85: Grado cumplimiento normas internas**



Al 52,9% de trabajadores le parece que el de cumplimiento de las normas internas es bajo; mientras que al 47,1% de trabajadores le parece que el cumplimiento de normas internas es regular. Los docentes consideran bajo el grado de cumplimiento de normas internas, lo que demostraría indisciplina y compromiso con la IE y con sus compañeros y comunidad educativa.

OE2: Fundamentar teóricamente la propuesta.

La propuesta se fundamenta en la teoría del Liderazgo Democrático-Participativo de Robbins & Coulter.

Robbins y Coulter (1999) explica que en el Liderazgo Democrático-Participativo el gerente sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión.

Para Robbins y Coulter (1999) las características de un líder democrático son:

- 1) Delega autoridad y comparte el control,
- 2) Toma las decisiones en conjunto y delega funciones,
- 3) Otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas y
- 4) Emplea el feedback y corrige errores para incentivar.

En consecuencia, el liderazgo de un líder educativo-director-docente, debe liderar los procesos de gestión institucional, académicos y socio comunales; con una mentalidad abierta, transparente, compartiendo la gestión con los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones, delegando funciones, y evaluando los procesos que se encuentran establecidos en los documentos de gestión.



OE3: Diseñar la propuesta de estrategias de liderazgo democrático directivo.

La propuesta de estrategias para un liderazgo democrático que contribuya a mejorar el clima laboral en la institución educativa 10181 “César Vallejo Mendoza” de La Estancia, distrito de Olmos, comprende:

#### E1. Participación activa de los empleados.

Los líderes democráticos involucran a sus empleados en la toma de decisiones, fomentando un sentido de pertenencia y responsabilidad en el equipo. Algunas formas de lograr esto incluyen:

- ☐ Organizar reuniones regulares para discutir objetivos y proyectos, garantizando que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de aportar sus ideas y opiniones.
- ☐ Crear grupos de trabajo para abordar problemas específicos, permitiendo que los empleados trabajen juntos para encontrar soluciones creativas e innovadoras.

#### E2. Empoderamiento y desarrollo del personal.

El liderazgo democrático busca empoderar a los empleados, ofreciéndoles oportunidades para crecer y desarrollar sus habilidades. Esto se logra mediante:

- ☐ Capacitación y formación continua
- ☐ Delegación de responsabilidades
- ☐ Participación en la gestión
- ☐ Asignación de cargos

#### E3. Liderazgo democrático y Edworking.

En la era de las tecnologías de la información y comunicaciones, el líder educativo, está capacitado en el manejo de programas diversos para una eficiente y eficaz gestión de los recursos humanos, logísticos, económico-financieros de la institución educativa.

### 3.2. Discusión.

La comunidad educativa está integrada por en su mayoría por docentes del sexo masculino (58,8%) y un gran porcentaje del sexo femenino (41,2%).

Los niveles de comunicación entre el profesorado y los alumnos son bajos; entre el profesorado y el equipo directivo es regular y bajo respectivamente; entre los miembros del equipo directivo es bajo, y, entre los miembros del equipo directivo es bajo.

El nivel de rapidez/agilidad en el traslado de información entre el profesorado es bajo y en regular medida es regular. En el caso del equipo directivo y profesorado, es deficiente y regular respectivamente.

La comunicación organizacional, es de suma importancia entre los diferentes niveles de la organización; lo que permite la transparencia y apoyo a la gestión institucional.

Los niveles de respeto entre los miembros del equipo directivo son bajos; del equipo directivo hacia los profesores es bajo, de los profesores hacia el equipo directivo es bajo, mientras el 41,2% cree que nivel de respeto entre ellos es regular, del personal administrativo y de servicio hacia el equipo directivo es regular, mientras el 29,4% cree que nivel de respeto entre ambos grupos bajo...del profesorado hacia los alumnos es regular; de los estudiantes hacia el profesorado es regular.

La disciplina en una organización es el eje de su funcionamiento y ésta pasa por el respeto mutuo entre los miembros directivos y comunidad educativa en general.

Respecto al nivel de aceptación de las propuestas del equipo directivo hacia los profesores es bajo, de los profesores hacia el equipo directivo es bajo, entre el profesorado es bajo, del profesorado hacia alumnos es regular, de alumnos hacia profesores es regular.

De esta situación se infiere que, los niveles de aceptación de las propuestas son deficiente en todos los niveles de la organización; lo que impide la cooperación para una eficiente gestión institucional.

Respecto al ocultamiento de información; el nivel del equipo directivo hacia los profesores es bajo, de los profesores hacia el equipo directivo es alto, entre profesores es alto, del profesorado hacia los alumnos es regular, información de los alumnos hacia los profesores es alto, de la Dirección al personal de la institución es regular, entre el propio profesorado es regular.

El grado de ocultamiento de información, es una muestra de la escasa confianza y celo entre los miembros de la comunidad educativa; lo que acarrea desconfianza y posteriores acusaciones y malentendidos.

El grado de satisfacción con el funcionar de la dirección bajo, del consejo educativo institucional es regular, del profesorado con su trabajo es bajo, del profesorado con los resultados de su propio trabajo (Académico) es regular, del equipo directivo con el profesorado es regular, entre profesorado es bajo, de la comunidad educativa de la institución hacia el profesorado es bajo, del trabajo de la sociedad en general hacia el profesorado es bajo, del equipo directivo hacia el profesorado es bajo, del profesorado hacia el equipo directivo es bajo.

La comunidad educativa mantiene un nivel bajo respecto al trabajo institucional, lo que denota la falta de liderazgo directivo y docente; que implica que exista desconfianza y celo profesional, que perjudica la gestión educativa.

Los niveles de autonomía en la gestión son deficientes, La autonomía pedagógica es regular, organizativa es bajo, de gestión es bajo, económica es bajo, y, el nivel de autonomía en el funcionamiento interno en su centro es bajo.

La autonomía institucional: pedagógica, organizativa, económica y de gestión, son fundamentales en la dirección de una institución educativa; caso contrario, no tienen las bases de un Planeamiento estratégico- PEI.

El trabajo docente en el aula es regular. Con las relaciones externas que se establecen hacia la comunidad es alto, entre personal de la institución es regular, entre el equipo directivo es regular, entre el profesorado es regular, entre los miembros del equipo directivo es bajo, entre la dirección y el personal docente es regular, entre los docentes y los estudiantes es regular.

Los docentes consideran que el trabajo directivo, docente y de la comunidad son deficientes; lo que indica una deficiente gestión institucional, académica y socio comunal.

El grado de sinceridad entre los miembros del equipo directivo de su institución educativa es bajo, entre la dirección y el profesorado es bajo, del profesorado a los estudiantes es regular, entre comunidad educativa es regular.

El nivel de participación entre el profesorado es regular, de los estudiantes es bajo, del personal administrativo es bajo, de los padres es bajo, de la Dirección de la I.E. regular, del consejo educativo institucional es regular.

El nivel de participación del profesorado en las reuniones de la comunidad magisterial es bajo, en las deliberaciones de las asambleas de la comunidad magisterial es bajo, en la toma de decisiones de la comunidad magisterial es bajo, Lo que implica escasa o nula participación en la toma de decisiones de la institución educativa con la comunidad.

El nivel trabajo en equipo de la institución es bajo, del docente en las reuniones de trabajo institucional con un nivel bajo, la predisposición del profesorado para trabajar en equipo es bajo,

La frecuencia de los círculos en la institución es baja, el apoyo de las organizaciones informales en las actividades del centro es bajo.

La participación del profesorado en reuniones magisterial, en las deliberaciones es bajo.

El grado de aceptación que tiene en el equipo directivo es regular a bajo, el grado de respeto hacia los demás practicado en la institución es bajo; el de cumplimiento de las normas internas es bajo

El clima laboral que se vive en el personal docente es regular; entre el personal administrativo está mal, entre el personal directivo es regular; el clima laboral de la institución es autoritario.

Los Factores influyen clima laboral institución: la falta de empatía, entre los factores tenemos: desconfianza entre la comunidad educativa, la escasa comunicación entre el personal, el desinterés, la relación autoritaria, la mala gestión.

Para mejorar el nivel de participación en el centro educativo se sugiere: trabajo colaborativo, talleres de sensibilización, mayor compromiso y diálogo entre colegas

El clima laboral entre los miembros de la comunidad educativa: Directivos, equipo directivo, docentes, estudiantes y padres de familia es deficiente en perjuicio de los estudiantes.

La gestión institucional, debe reestructurarse a partir del PEI, que genere compromisos de los directivos, docentes, padres de familia y la comunidad.

### 3.3. Propuesta teórica

“Liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 10181 “César Vallejo Mendoza” de La Estancia, distrito de Olmos, 2022”

#### Introducción:

El diagnóstico efectuado a los docentes de la Institución Educativa N° 10181 “César Vallejo Mendoza” de La Estancia del distrito de Olmos en la provincia de Lambayeque, arroja deficiencia en el clima organizacional: en la comunicación, liderazgo directivo y docente, bajos niveles de respeto, empatía, liderazgo en la organizativa, gestión, económica, y, de funcionamiento interno en su centro es bajo.

El deficiente clima organizacional influye significativamente en la gestión institucional, académica, administrativa, socio comunal.

La propuesta de estrategias de liderazgo directivo democrático comprende:

- E1. Participación activa de los empleados.
- E2. Empoderamiento y desarrollo del personal.
- E3. Liderazgo democrático y Edworking.

#### Objetivo General.

Elaborar estrategias de liderazgo democrático para mejorar el clima organizacional.

#### Objetivos Específicos

- Fundamentar el marco conceptual sobre liderazgo democrático.
- Seleccionar las estrategias de liderazgo democrático o participativo.
- Diseñar estrategias del liderazgo democrático o participativo.

#### Fundamentos teóricos:

Robbins y Coulter (1999) explica que en el Liderazgo Democrático-Participativo el

gerente sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión.

#### Características del líder Democrático

Para Robbins y Coulter (1999) las características de un líder democrático son: 1) Delega autoridad y comparte el control, 2) Toma las decisiones en conjunto y delega funciones, 3) Otorga confianza al grupo y se apoya en los seguidores para dictar las pautas y 4) Emplea el feedback y corrige errores para incentivar.

Según Gonos y Gallo (2013) un liderazgo democrático se determina por las siguientes características: 1) Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones, 2) Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios, 3) Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo, 4) Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente, 5) Los líderes explican sus intenciones y la situación actual, y 6) Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo.

Estrategias participativas.

El director o líder educativo, es quién conduce una Institución Educativa, delegando funciones, en la toma de decisiones, basados en la confianza y responsabilidad; pero bajo control.

Se presentan tres estrategias democráticas:

#### **E1. Participación activa de los empleados.**

Los líderes democráticos involucran a sus empleados en la toma de decisiones, fomentando un sentido de pertenencia y responsabilidad en el equipo. Algunas formas de lograr esto incluyen:

- ✓ **Organizar reuniones regulares para discutir objetivos y proyectos, garantizando que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de aportar sus ideas y opiniones.**

El líder educativo-director- debe tener una agenda de trabajo en la cual debe programar las diferentes reuniones de trabajo con los docentes, padres de familia, para trabajar en equipos los instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional-PEI, Manual de Organización y funciones, El Reglamento Interno, el Plan Anual de Trabajo, con la finalidad de que los docentes y padres de familia se empoderen e involucren en la gestión de la escuela.

Otra función de las reuniones, tienen que ver con la evaluación de las actividades mediante el Plan de Trabajo Anual; el cumplimiento de lo programado en los aspectos administrativos y socio comunales.

Las reuniones temporales con los padres de familia, para dar cuenta de los avances de los aprendizajes de los estudiantes y el apoyo de los mismos a la gestión.

Solicitar retroalimentación y opiniones de todos los miembros del equipo, asegurándose de que cada voz sea escuchada y valorada.

- ✓ **Crear grupos de trabajo para abordar problemas específicos, permitiendo que los empleados trabajen juntos para encontrar soluciones creativas e innovadoras.**

El trabajo en equipo propiciado por el líder educativo-director-, permite que los docentes incrementen una mayor capacidad de trabajo, gracias a la sinergia de los integrantes del grupo, Mayor velocidad de culminación del trabajo, debido a la participación y suma de esfuerzos en las tareas; Mayor capacidad de intercambio de información y experiencias compartidas. Mayor diversidad en el abordaje del problema, lo cual se traduce en riqueza de perspectivas.

Todo ello refuerza los vínculos de cooperación, cohesión y espíritu colectivo.

E2. Empoderamiento y desarrollo del personal.

**El liderazgo democrático busca empoderar a los empleados, ofreciéndoles oportunidades para crecer y desarrollar sus habilidades. Esto se logra mediante:**

- ✓ Capacitación y formación continua, garantizando que los empleados tengan acceso a los recursos y el apoyo necesarios para mejorar sus habilidades y conocimientos.

El líder educativo, debe buscar permanentemente convenios interinstitucionales, pasantías, becas para una permanente capacitación docente en el Marco del Buen Desempeño Docente en el dominio de: Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo.

Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable.

Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre



su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional.

- ✓ Delegación de responsabilidades, permitiendo a los docentes asumir roles de liderazgo y responsabilidad en proyectos y tareas específicas.

El líder educativo, para que asuman roles y delegar responsabilidades en las tareas individuales o en equipo, las mismas que deben ser monitoreadas permanentemente y evaluar lo programado.

- ✓ Creación de un ambiente de trabajo en el que se fomente la innovación y el aprendizaje, alentando a los docentes a asumir riesgos y aprender de sus errores. El líder educativo, debe fomentar la investigación, desarrollo e innovación- I+S+IN- en los procesos de enseñanza aprendizaje, permitiendo la interacción permanente con sus pares y fomentar la creatividad en los estudiantes.

### **E3. Liderazgo democrático y Edworking.**

En la era de las tecnologías de la información y comunicaciones, el líder educativo, está capacitado en el manejo de programas diversos para una eficiente y eficaz gestión de los recursos humanos, logísticos, económico-financieros de la institución educativa.

Edworking, una plataforma de productividad todo en uno, puede ser de gran ayuda para los líderes democráticos en la gestión de sus equipos y la promoción de un entorno de trabajo colaborativo.

Algunas características de Edworking que pueden facilitar la adopción del liderazgo democrático incluyen:

- ✓ **Gestión de tareas, que permite a los líderes crear, asignar y supervisar tareas de manera eficiente, al mismo tiempo que involucra a los empleados en la toma de decisiones y la planificación.**

La Institución Educativa, cuenta con distintos documentos de gestión (PEI, PAT, MOF, ROF, RI, etc) que tienen que ser evaluadas y monitoreadas permanentemente para lograr los objetivos propuestos en el Plan Educativo

Institucional, el Plan Anual de Trabajo; permitiendo controlar las actividades en el tiempo, enmendar para la toma de decisiones. La planificación de dichas actividades permite evaluarlas cronológicamente, para tomar decisiones.

- ✓ **Compartir archivos, que facilita la colaboración en tiempo real y la comunicación entre los miembros del equipo, permitiendo el intercambio de información y recursos de manera rápida y eficiente.**

Una de las acciones que generan un buen clima organizacional es la comunicación organizacional, compartir la información (la entrega a tiempo) de información que permite confianza y transparencia en los asuntos de la Escuela. Este compartir permite el diálogo y discusión de la información entre los docentes y equipos de trabajo, y con ello lograr consensos en favor de la I.E.

- ✓ **Espacio de trabajo, que ofrece un lugar para la colaboración en tiempo real y el intercambio de documentación, lo que ayuda a fomentar la innovación y la creatividad entre los miembros del equipo.**

El líder educativo, fomenta espacios de diálogo a través de mesas de trabajo, que permita a los docentes intercambiar información, experiencias que permitan aprendizajes colaborativos y sean utilizados en el proceso formativo de los estudiantes.

- ✓ **Reuniones, que integran herramientas de comunicación como chat, videollamadas, historias y comentarios dentro de la plataforma, lo que permite a los líderes mantener una comunicación abierta y transparente con sus equipos y fomentar un entorno inclusivo y participativo.**

El adelanto tecnológico en las comunicaciones (internet) permiten integrar a la comunidad educativa a través de las redes sociales, por lo que se deben crear los chats, emplear video llamadas y uso de la plataforma educativa de la I.E. que permiten una comunicación abierta y oportuna que ayude al fortalecimiento de los lazos de amistad y confraternidad entre los miembros de la comunidad educativa.

Asimismo, al intercambio de información entre los miembros de la comunidad educativa.

## CONCLUSIONES

Atendiendo los objetivos de la investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

1. A través del diagnóstico, se determinó un deficiente clima laboral entre los miembros de la Institución Educativa 10181 “César Vallejo Mendoza” de La Estancia, distrito de Olmos, manifestada en deficiente comunicación organizacional, los bajos niveles de respeto, disciplina, el grado de satisfacción bajo con el funcionamiento de la dirección, equipo directivo, docentes; trabajo institucional, su autonomía académica, económica , organizativa e institucional; el nivel de participación del profesorado en las reuniones de la comunidad magisterial es bajo, inexistente liderazgo directivo y pedagógico. Lo que permite corroborar nuestra hipótesis de trabajo.
2. La implementación de la propuesta del liderazgo democrático directivo, permitiría fortalecer el clima laboral en la gestión de la Institución Educativa 10181 “César Vallejo Mendoza” de La Estancia, distrito de Olmos.
3. Los fundamentos teóricos sustentado en el Liderazgo democrático o participativo de Robbins, S. y Coulter, M., permitieron el análisis de la problemática de la institución educativa objeto de estudio y la construcción de la propuesta teórica.

## RECOMENDACIONES

1. A la dirección de la Institución Educativa 10181 “César Vallejo Mendoza” de La Estancia, distrito de Olmos, implementar la propuesta teórica sobre estrategias para contribuir a mejorar el clima organizacional.
2. Recomendar la presente investigación como base en futuras investigaciones en el campo de la Gerencia Educativa Estratégica.
3. A la dirección de la institución educativa, fomentar un buen clima laboral

## BIBLIOGRAFÍA

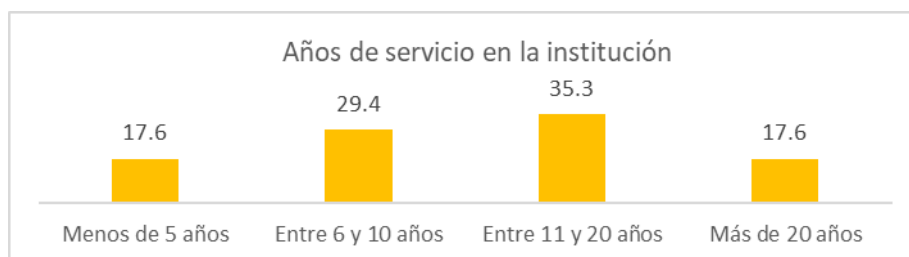
- Aguado, P. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima.
- Albert, G. M. J. (2007). La investigación educativa: claves teóricas. Madrid: McGraw Hill.
- Antúnez, S. (2004). Organización escolar y acción directiva. México: SEP
- Buono y Bowditch (1989) y Rost (1991). “El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual”
- Burns (1978) .Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral.
- Corona, M. (2006). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en pueblo. México: Secretaria de Educación Pública. Revista de UNAM. 233(1), pp. 17 – 19.
- French y Bell (1996). Modelo organizacional
- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61–77.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1977). Comportamiento de las organizaciones. Madrid, España: McGraw-Hill, 1997.
- Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007) Administración. Una perspectiva global
- Korman, Greenhaus y Badin (1977) Personnel Attitudes and Motivation. Annual Review of Psychology.
- Lussier y Achua (2002) Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 6a. ed

- Martínez, G. (2001): Liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas. (Tesis de maestría). Universidad Federico Villarreal, Lima, Perú.
- Mosquera, P. (2011). Clima organizacional y Actitudes del Personal Administrativo de la Empresa Ecopetrol. (Tesis de maestría). Universidad Privada Santo Tomás. Colombia.
- Pozner, P. (2000). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Argentina: AIQUE.
- Reyes, R. (2014). Liderazgo en el Siglo XXI. Pachuca: Centro Universitario Siglo XXI.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1999) Administración. Quinta edición. Prentice Hall. México.
- Robbins, Stheven. (1999). Comportamiento organizacional (8ª edición). México: Prentice Hall, 1999.
- Sánchez y Barraza (2015). El liderazgo: deseos y realidades. Disponible en:
- [www.cubaeduca.cu/medias/](http://www.cubaeduca.cu/medias/)
- Siliceo, Alfonso; Casares, David y González, José (1999). Liderazgo, Valores y Cultura organizacional. Hacia una Organización Competitiva. Edit. Mc Graw Hill, México.
- Zamora, H. (2007). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas. Venezuela: Universidad de los Andes. Recuperado de: <http://zam.h./genisys.es./viii.htm>> documentos liderazgo>

## ANEXOS.

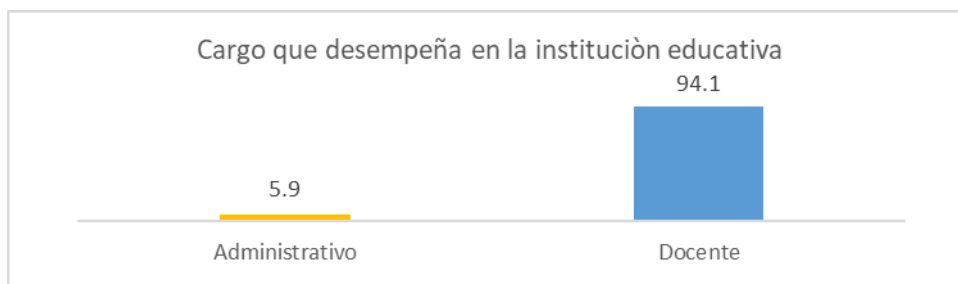
### Resultados de la investigación.

**Figura 1: Años de servicios**



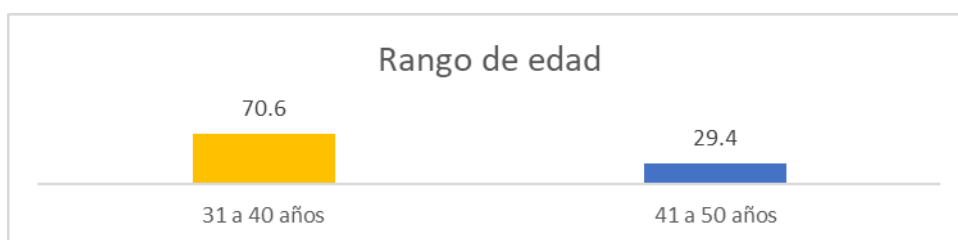
De acuerdo con el cuadro 1, el 35,3% de los docentes tienen entre 11 a 20 años de servicios, el 29,4% entre 6 a 10 años, el 17,6% menos de cinco años y más de 20 años respectivamente. Los docentes tienen una trayectoria y experiencia en la docencia.

**Figura 2: Cargo que desempeña en la institución educativa**



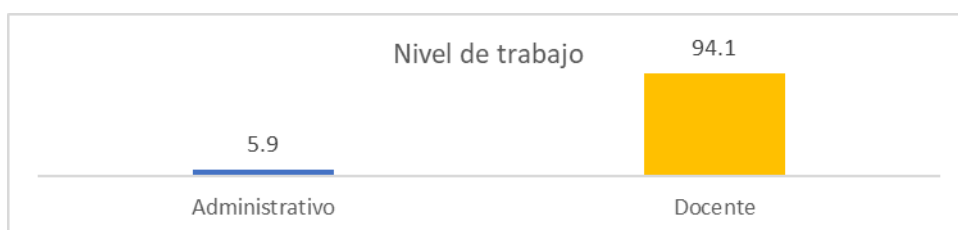
El 94,1% de los trabajadores desempeña el cargo de docente, mientras que solo el 5,9% se desempeña como administrativo en la institución educativa. La mayoría de trabajadores son docentes de la Educativa.

**Figura 3: Rango de edad**



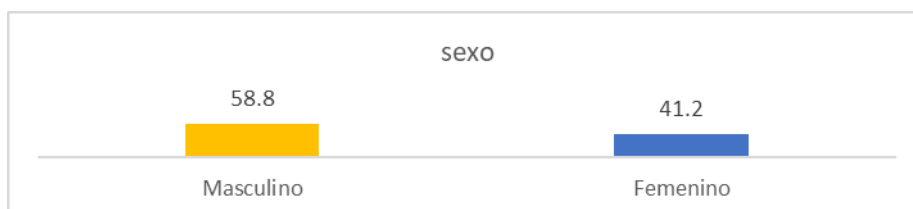
El 70,6% de los trabajadores tiene entre 31 a 40 años de edad, mientras el 29,4% tiene entre 41 a 50 años de edad. Los docentes son personas en su mayoría adultos jóvenes.

**Figura 4: Nivel de trabajo**



El 94,1% de los encuestados tiene como nivel de trabajo ser docente, a diferencia del 5,9% que tiene como nivel de trabajo ser administrativo en la institución educativa. La mayoría son docentes del centro de estudios.

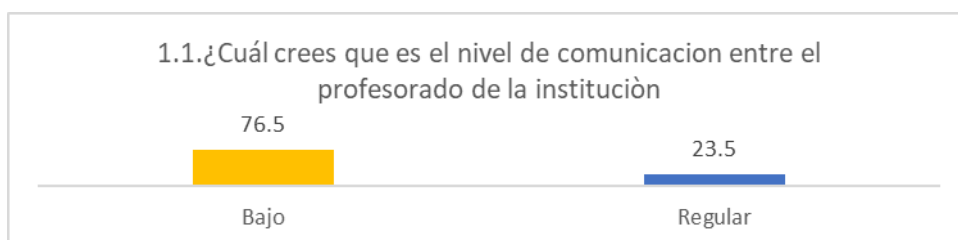
**Figura 5: Sexos docentes**



El 58,8% de trabajadores son de sexo masculino, mientras que el 41,2% son de sexo femenino. La mayoría de docentes son del sexo femenino.



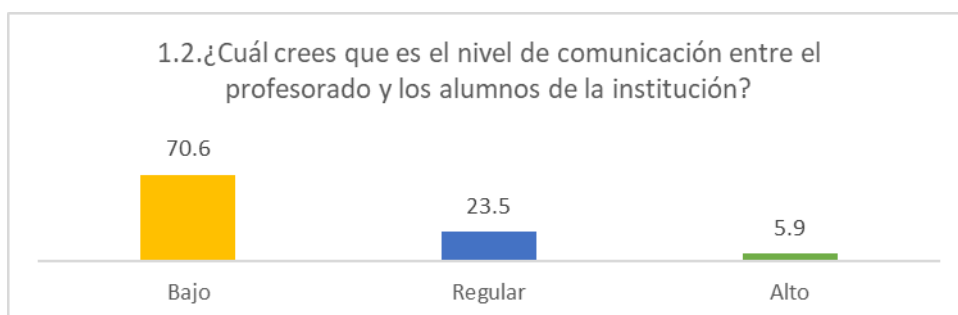
**Figura 6: Nivel de comunicación docentes**



El 76,5% de trabajadores cree que el nivel de comunicación entre el profesorado de la institución es bajo y solo el 23,5% menciona que el nivel de comunicación es regular. [Los docentes consideran que el nivel de la comunicación entre los profesores es bajo](#)

Uno de los factores de un buen clima organizacional es la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

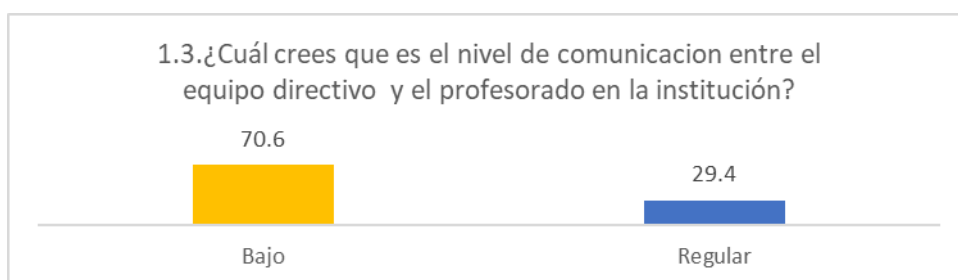
**Figura 7: Nivel comunicación profesorado alumnos**



El 70,6% de trabajadores cree que es el nivel de comunicación entre el profesorado y los alumnos de la institución es bajo, mientras que solo un 5,9% afirma que es un nivel de comunicación alto. Los docentes consideran que la comunicación entre los docentes y los alumnos es bajo.

[La comunicación entre docente-alumno es de suma importancia en la interacción para los aprendizajes y la enseñanza](#)

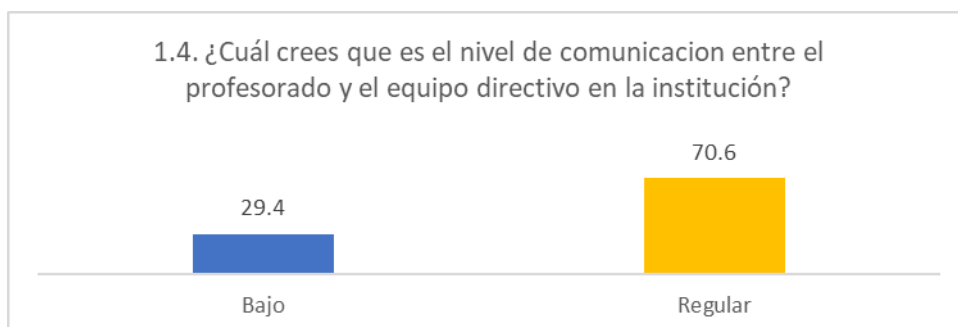
**Figura 8: Nivel comunicación equipo directivo y profesorado**



El 70,6% de trabajadores cree que es el nivel de comunicación entre el profesorado y los alumnos de la institución es bajo, mientras que el 29,4% considera que es tiene un nivel de comunicación regular. El equipo directivo no mantiene una eficiente comunicación con los docentes.

La comunicación dentro de una organización es de suma importancia para cumplir con los objetivos institucionales.

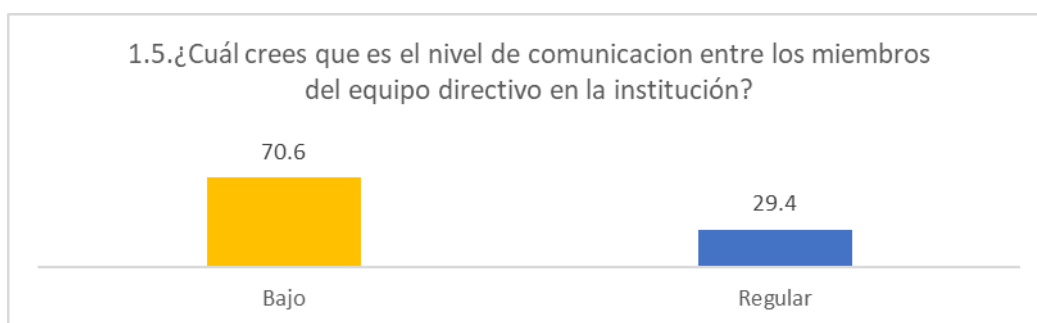
**Figura 9: Nivel comunicación profesorado y equipo directivo**



El 70,6% de trabajadores cree que es el nivel de comunicación entre el profesorado y el equipo directivo en la institución, mientras que el 29,4% considera que es tiene un nivel de comunicación regular. La comunicación entre el profesorado y el equipo directivo es regular y bajo respectivamente.

Las organizaciones, instituciones de educación, se deben a una buena comunicación para tener un clima organizacional favorable,

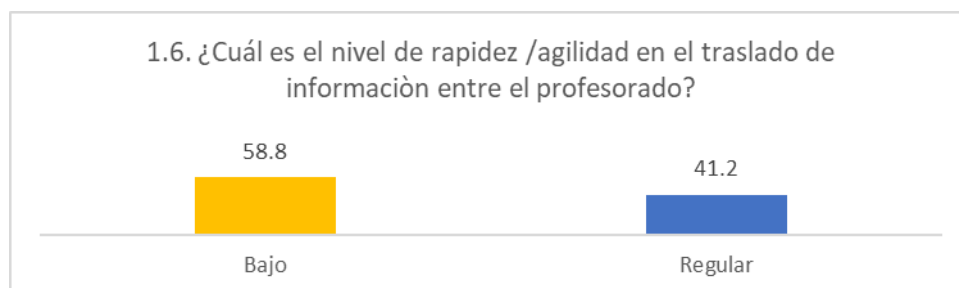
**Figura 10: Nivel comunicación miembros comité directivo**



El 70,6% de trabajadores cree que es el nivel de comunicación entre los miembros del equipo directivo es bajo, mientras que el 29,4% considera que es tienen un nivel de comunicación regular. Los miembros del equipo directivo no tienen una buena comunicación.

La deficiente comunicación entre los miembros del equipo directivo, no contribuye a un buen clima institucional.

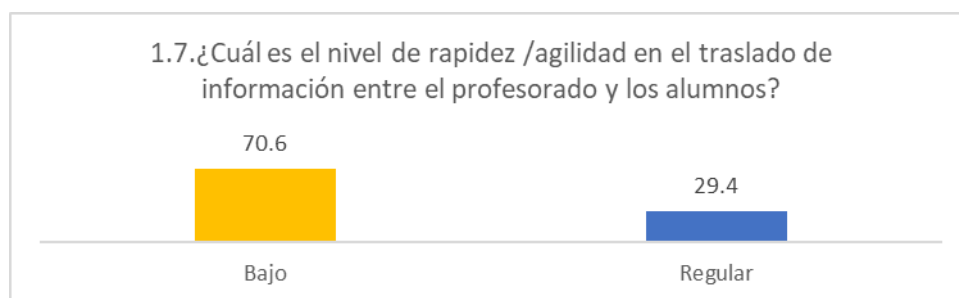
**Figura 11: Agilidad traslado información**



El 58,8% de trabajadores cree que el nivel de rapidez /agilidad en el traslado de información entre el profesorado es bajo, mientras que el 42,2% considera que la rapidez es regular. Los docentes señalan que el nivel de rapidez/agilidad en el traslado de información entre el profesorado es bajo y en regular medida es regular.

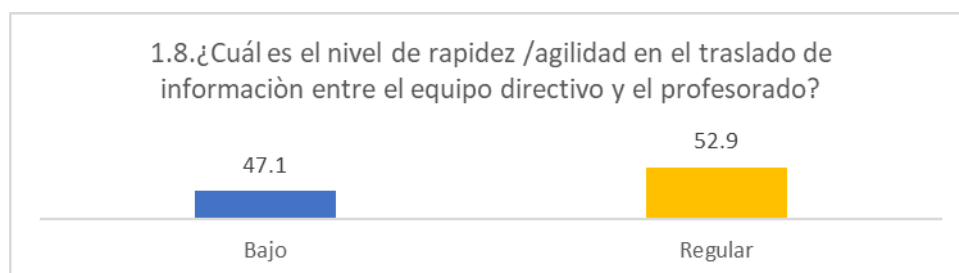
Sin una eficiente y transparente comunicación, el clima organizacional no es el adecuado

**Figura 12: Agilidad traslado información profesorado y alumnos**



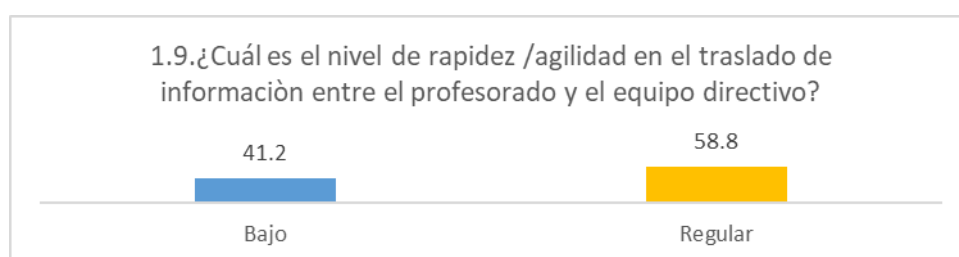
El 70,6% de trabajadores cree que el nivel de rapidez /agilidad en el traslado de información entre el profesorado y los alumnos es bajo, mientras que el 29,4% considera que la rapidez es regular. De igual manera es deficiente entre profesorado y estudiantes. La comunicación es un factor democrático y de transparencia.

**Figura 13: Agilidad traslado información entre equipo directivo y profesorado**



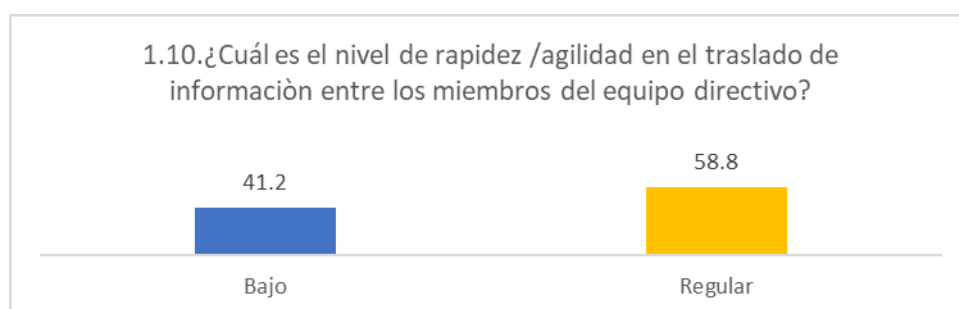
El 52,9% de trabajadores cree que el nivel de rapidez /agilidad en el traslado de información entre el equipo directivo y el profesorado es regular, mientras que el 47,1% considera que el nivel de rapidez para trasladar información es bajo. En el caso del equipo directivo y profesorado, es deficiente y regular respectivamente. Si no existe un buen nivel en la información, no se va a cumplir los objetivos y metas de la Institución.

**Figura 14: Agilidad traslado información entre profesorado y equipo directivo**



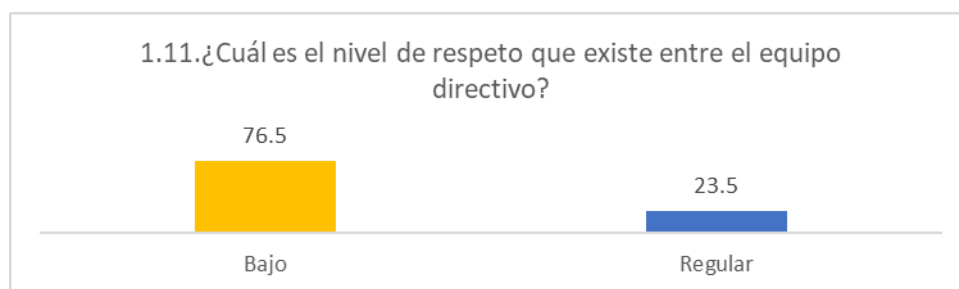
El 58,8% de trabajadores cree que el nivel de rapidez /agilidad en el traslado de información entre el profesorado y el equipo directivo es regular, mientras que el 41,2% considera que el nivel de rapidez para trasladar información entre ambos grupos es bajo. En el caso del profesorado hacia el equipo directivo, la información es deficiente, lo que influye en la buena gestión institucional.

**Figura 15: Agilidad traslado información entre miembros equipo directivo**



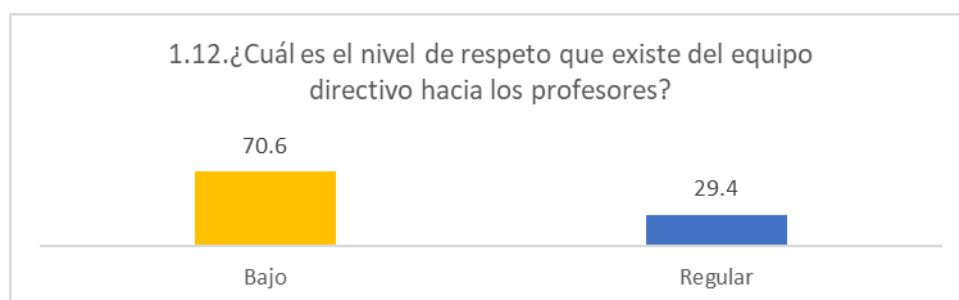
El 58,8% de trabajadores cree que el nivel de rapidez /agilidad en el traslado de información entre los miembros del equipo directivo es regular, mientras que el 41,2% considera que el nivel de rapidez para trasladar información entre ellos es bajo. En el caso entre los miembros del equipo directivo es deficiente. Si los que lideran la gestión no tienen una transparencia en la información, no lograrán un buen clima organizacional.

**Figura 16: Nivel respeto equipo directivo**



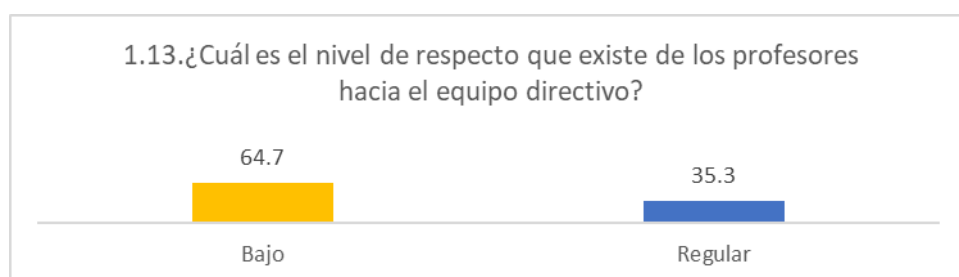
El 76,5% de trabajadores cree que el nivel de respeto entre el equipo directivo es bajo, mientras que el 23,5% considera nivel de respeto entre el equipo directivo es regular. El nivel de respeto entre los miembros del equipo directivo es bajo. Si no existe respeto entre los miembros del equipo directivo, la comunidad educativa tampoco la tendrá. El respeto es uno de los principios de una organización.

**Figura 17: Nivel respeto equipo directivo a profesores**



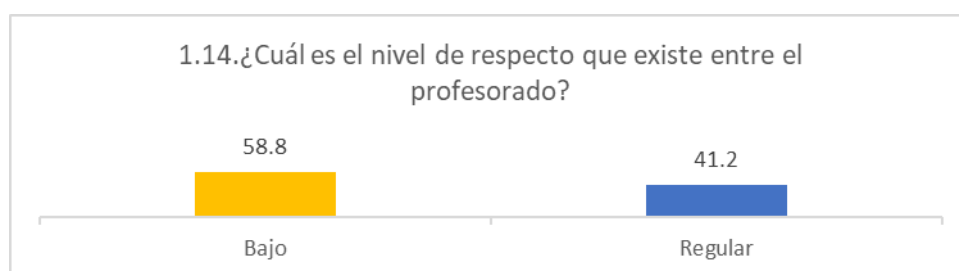
El 70,6% de trabajadores cree que el nivel de respeto del equipo directivo hacia los profesores es bajo, mientras que el 29,4% considera nivel de respeto entre dichos grupos es regular. Como señalamos en líneas arriba, si no existe respeto no se logrará un buen clima organizacional entre sus miembros

**Figura 18: Nivel respeto profesores a equipo directivo**



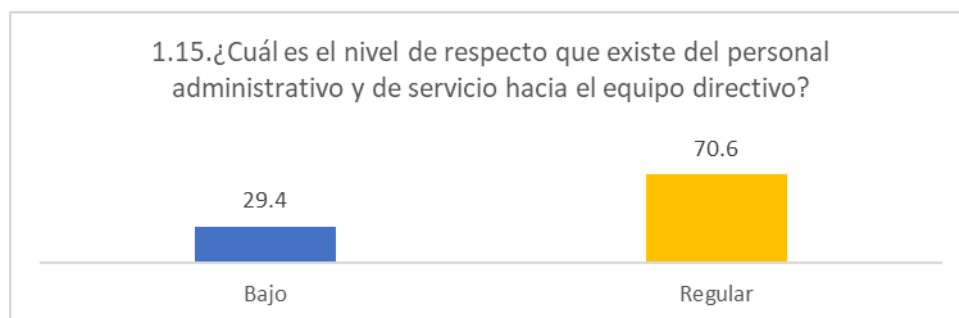
El 64,7% de trabajadores cree que el nivel de respeto que existe de los profesores hacia el equipo directivo es bajo, mientras el 35,3% cree que nivel de respeto entre ambos grupos es regular. Según lo declarado por los docentes el nivel de respeto de los docentes al equipo directivo es bajo y regular respectivamente. En consecuencia, el clima laboral es deficiente.

**Figura 19: Nivel respeto profesorado**



El 58,8% de trabajadores cree que el nivel de respeto que existe entre el profesorado es bajo, mientras el 41,2% cree que nivel de respeto entre ellos es regular. [El nivel de respeto entre los docentes es deficiente, lo que conlleva a un clima laboral de desconfianza.](#)

**Figura 20: Nivel respeto personal servicio a equipo directivo**



El 70,6% de trabajadores cree que el nivel de respeto que existe del personal administrativo y de servicio hacia el equipo directivo es regular, mientras el 29,4% cree que nivel de respeto entre ambos grupos bajo. [Lo mismo sucede entre el personal administrativo y el equipo directivo, lo que puede traducirse en indisciplina.](#)

**Figura 21: Nivel respeto profesorado a estudiantes**



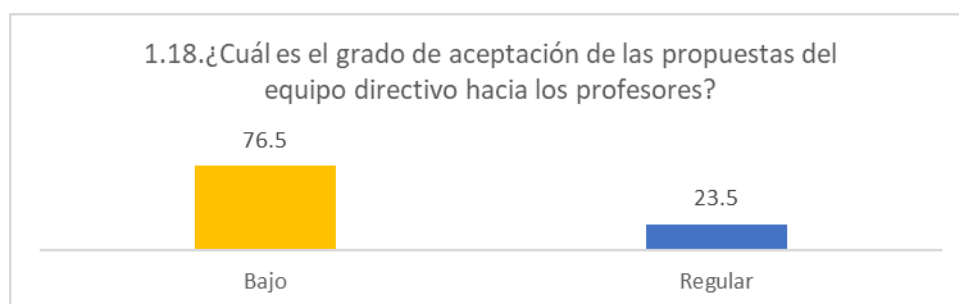
El 52,9% de trabajadores cree que el nivel de respeto que existe del profesorado hacia los alumnos es regular, mientras el 5,9% cree que nivel de respeto entre ambos grupos alto. [El nivel de respeto entre los docentes y estudiantes es bajo, lo que puede traducirse en indisciplina y falta de respeto .](#)

**Figura 22: Nivel respeto estudiantes a profesorado**



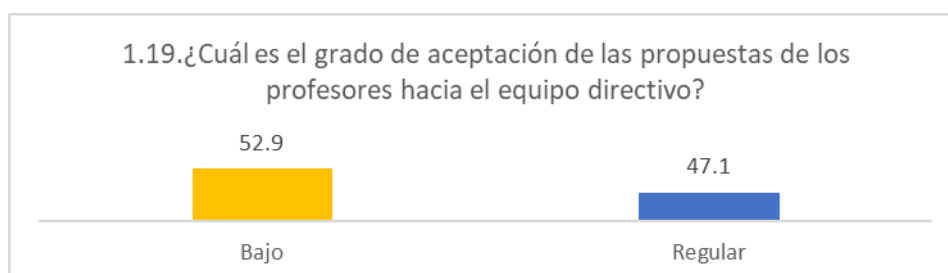
El 58,8% de trabajadores cree que el nivel de respeto que existe de los estudiantes hacia el profesorado es regular, seguido del 29,4% cree que nivel de respeto entre ambos grupos bajo, finalmente solo el 11,8% de trabajadores menciona que el nivel de respeto es alto. Los estudiantes mantienen un regular y bajo nivel de respeto a los profesores. Esto es un signo de desgobierno en la I.E.

**Figura 23: Grado aceptación propuestas equipo directivo**



El 76,5% de trabajadores cree que el nivel aceptación de las propuestas del equipo directivo hacia los profesores es bajo, mientras el 23,5% cree que nivel de aceptación de propuestas entre ambos grupos es regular. Como se aprecia, el grado de aceptación de las propuestas del equipo directivo es bajo y regular respectivamente. Esto va en contra de los objetivos institucionales.

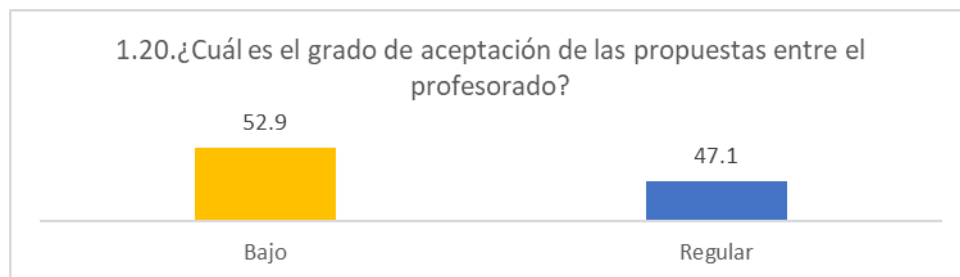
**Figura 24: Grado aceptación propuestas profesores a equipo directivo**





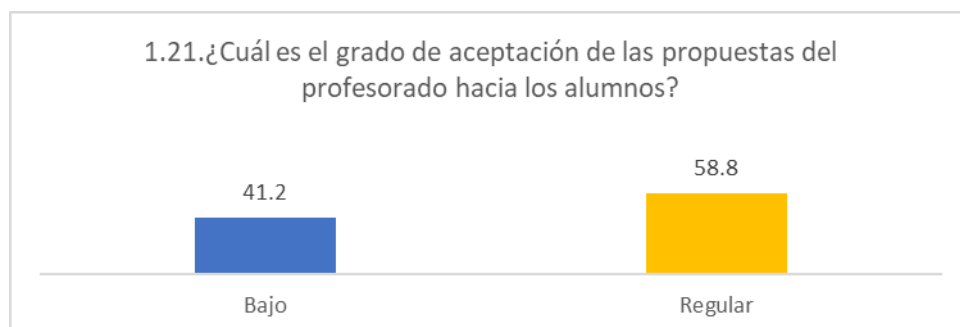
El 52,9% de trabajadores cree que el nivel aceptación de las propuestas de los profesores hacía el equipo directivo es bajo, mientras el 47,1% cree que nivel de aceptación de propuestas entre ambos grupos es regular. En este mismo sentido es el grado de aceptación de los profesores hacia el equipo directivo, lo que ocasiona, desconfianza entre los miembros de la IE.

**Figura 25: Grado aceptación propuestas entre profesores**



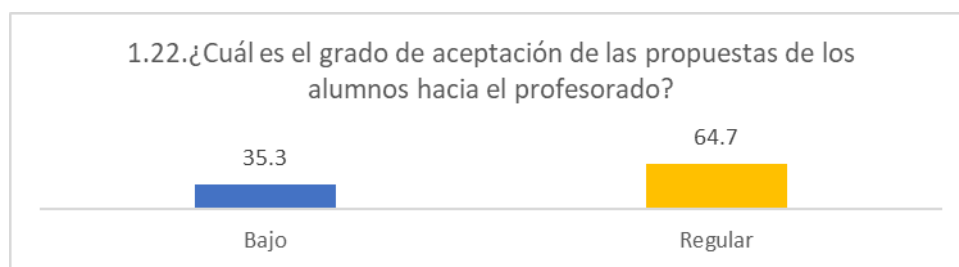
El 52,9% de trabajadores cree que el nivel aceptación de las propuestas entre el profesorado es bajo, mientras el 47,1% cree que nivel de aceptación de propuestas entre ellos es regular. El grado de aceptación entre docentes es bajo, lo que refleja desconfianza que afecta el clima laboral.

**Figura 26: Grado aceptación propuestas profesorado alumnos**



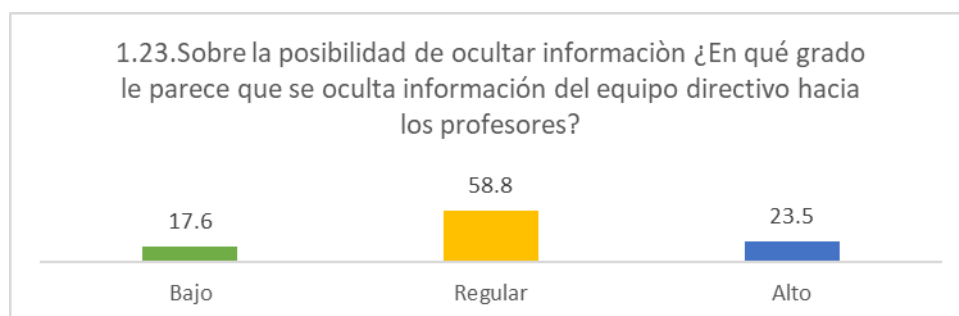
El 58,8% de trabajadores cree que el nivel aceptación de las propuestas del profesorado hacía alumnos es regular, mientras el 41,2% cree que nivel de aceptación de propuestas entre ambos grupos es bajo. El grado de aceptación del profesorado hacia los estudiantes es regular y bajo respectivamente, de lo que se deduce que no existe un buen clima laboral.

**Figura 27: Grado aceptación propuestas alumnos profesorado**



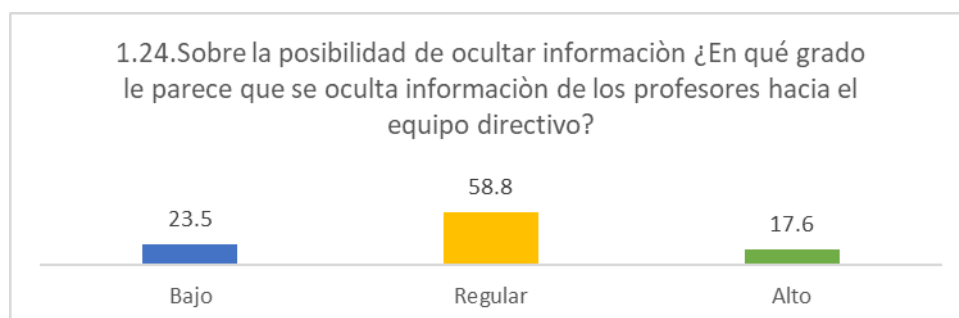
El 64,7% de trabajadores cree que el nivel aceptación de las propuestas de alumnos hacia profesores es regular, mientras el 35,3% cree que nivel de aceptación de propuestas entre ambos grupos es bajo. [Igualmente, el grado de aceptación de los alumnos hacia los profesores es regular bajo respectivamente, indicador de desconfianza y falta de transparencia.](#)

**Figura 28: Posibilidad de ocultar información equipo directivo a profesores**



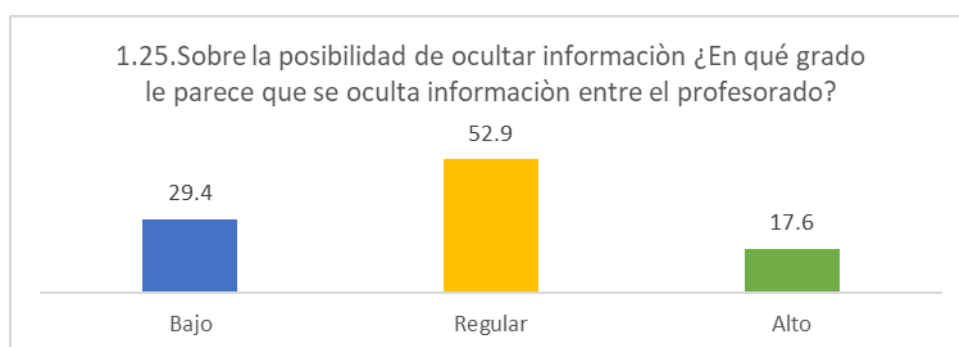
Solo al 17,6% de trabajadores le parece que el grado en que se oculta información del equipo directivo hacia los profesores es bajo, a diferencia del 58,8% solo le parece que se oculta información entre ambos grupos en un grado regular. [El ocultar información del equipo directivo hacia los profesores en altamente regular y alto respetivamente; indicador de falta de confianza y transparencia, lo que resquebraja el buen clima institucional.](#)

**Figura 29: Posibilidad de ocultar información profesores a equipo directivo**



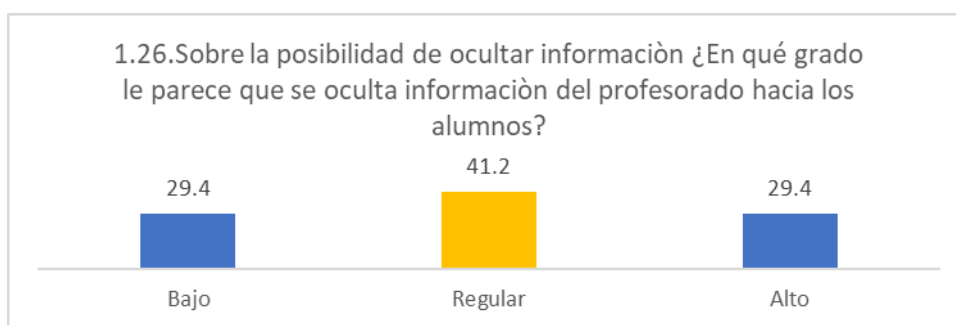
Solo al 17,6% de trabajadores le parece que el grado en que se oculta información de los profesores hacia el equipo directivo es alto, a diferencia del 58,8% que le parece que se oculta información entre ambos grupos en un grado regular. En el caso de los profesores hacia el equipo directivo, el grado es altamente regular seguido de alto respectivamente; indicador de un deteriorado clima laboral.

**Figura 30: Posibilidad de ocultar información entre profesores**



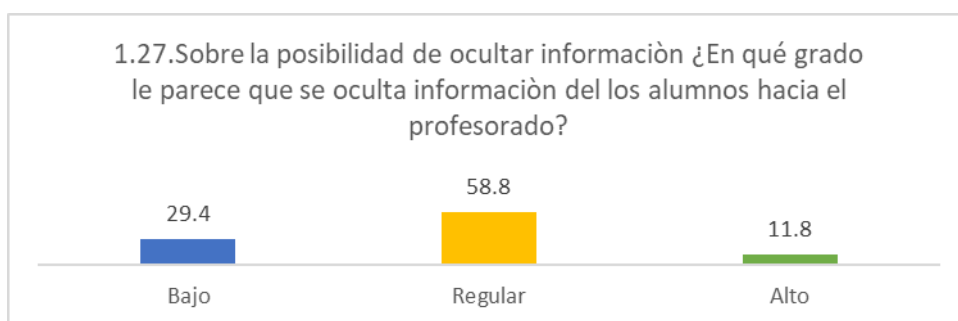
Solo al 17,6% de trabajadores le parece que el grado en que se oculta información entre profesores es alto, a diferencia del 52,9% que le parece que se oculta información entre ellos en un grado regular. En el caso de profesores, es altamente regular, seguido de alto, lo que denota un deficiente clima laboral.

**Figura 31: Posibilidad de ocultar información profesores a alumnos**



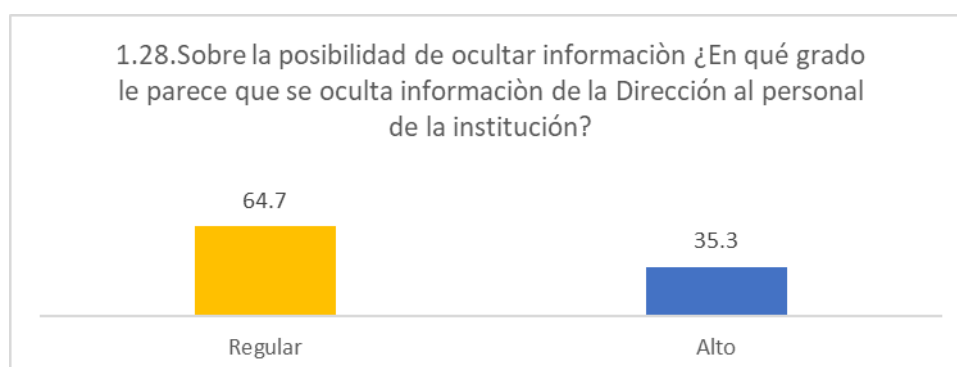
Al 41,2% de trabajadores le parece que el grado en que se oculta información del profesorado hacia los alumnos es regular. [En la misma línea los docentes ocultan información hacia los alumnos denotando desconfianza y falta de transparencia.](#)

**Figura 32: Posibilidad de ocultar información alumnos a profesores**



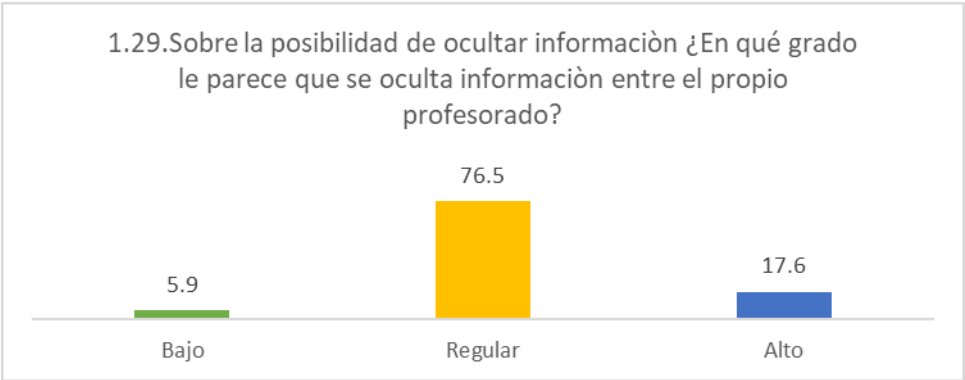
Solo al 11,8% de trabajadores les parece que el grado en que se oculta información de los alumnos hacia los profesores es alto, a diferencia del 58,8% que le parece que se oculta información entre ambos grupos en un grado regular. [En el caso de los estudiantes, es altamente calificado de regular y alto respectivamente, lo que imposibilita la interacción](#)

**Figura 33: Posibilidad de ocultar información dirección a personal**



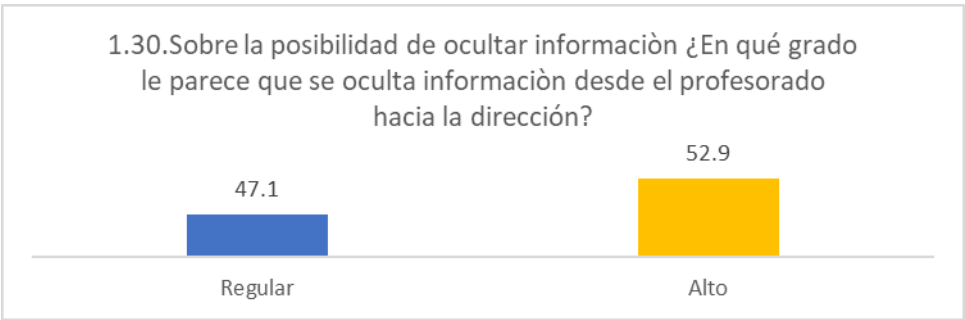
Al 64,7% de trabajadores les parece que el grado en que se oculta información de la Dirección al personal de la institución es regular, mientras que 35,3% de trabajadores les parece que se oculta información entre ambos grupos en un grado alto. Respecto a la dirección hacia el personal de la I.E., es altamente calificada de regular y alto respectivamente; lo que impide un buen clima laboral.

**Figura 34: Posibilidad de ocultar información entre profesorado**



Al 76,5% de trabajadores les parece que el grado en que se oculta información entre el propio profesorado es regular, a diferencia del 5,9% de trabajadores les parece que se oculta información entre ambos grupos en un grado bajo. En esta misma línea, es altamente regular el ocultar información entre docentes, lo que denota desconfianza y transparencia entre las relaciones, resquebrajando el clima laboral.

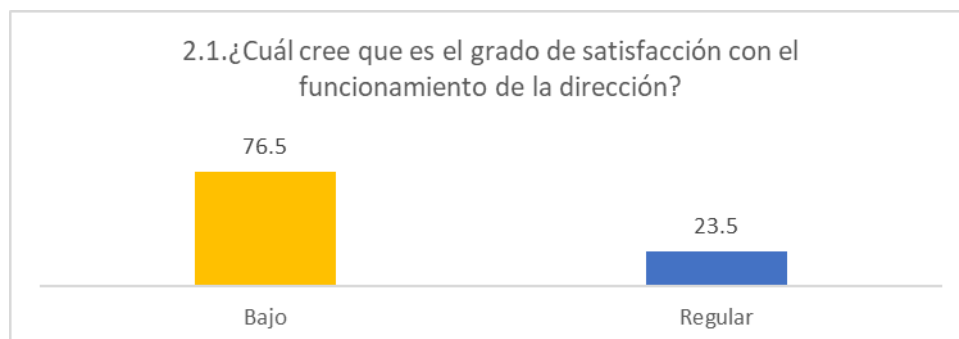
**Figura 35: Posibilidad de ocultar información profesorado a dirección**



Al 52,9% de trabajadores les parece que el grado en que se oculta información desde el profesorado hacia la dirección es alto, mientras que 47,1% de trabajadores les parece que se oculta información entre ambos grupos en un grado regular. En cuanto el ocultar

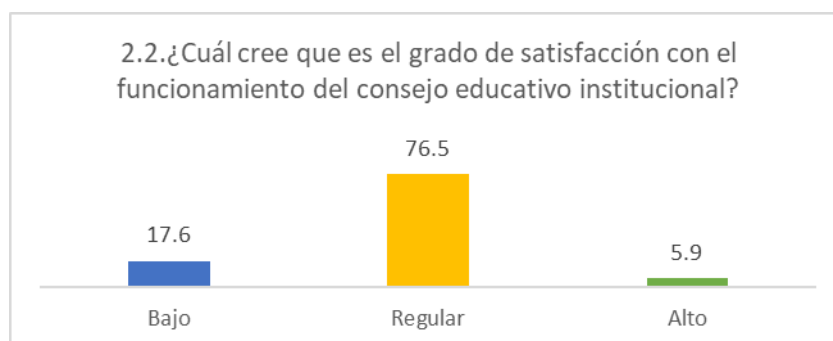
información desde el profesorado hacia la dirección, es alto y regular respectivamente, lo que es un indicador de un deficiente clima organizacional.

**Figura 36: Grado satisfacción funcionamiento dirección**



El 76,5% de trabajadores tiene un grado de satisfacción bajo con el funcionamiento de la dirección bajo, mientras que 23,5% de trabajadores tiene un grado de satisfacción regular. De lo declarado, se desprende que es muy bajo el grado de satisfacción el funcionamiento de la dirección, lo que indica escaso liderazgo y gestión institucional, lo que dice del bajo clima laboral.

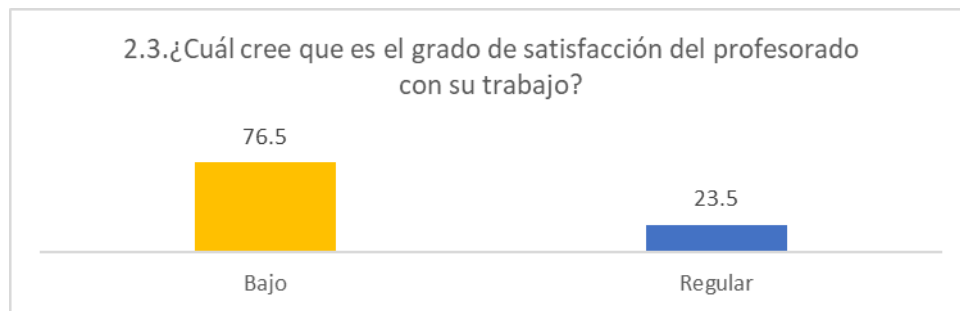
**Figura 37: Grado satisfacción funcionamiento consejo directivo**



El 76,5% de trabajadores cree que el grado de satisfacción con el funcionamiento del consejo educativo institucional es regular, a diferencia del 5,9% de trabajadores cree que el grado de satisfacción es alto.

En igual situación es calificado de altamente regular el funcionamiento del equipo directivo. Lo que perjudica a la gestión institucional, denotando deficiente clima organizacional.

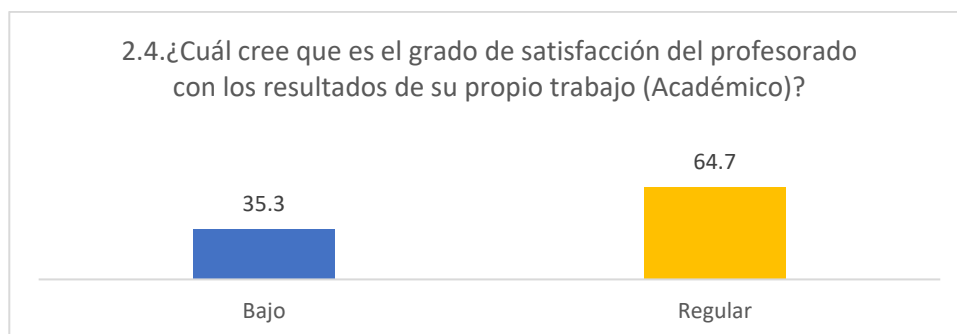
**Figura 38: Grado satisfacción profesorado con su trabajo**



El 76,5% de trabajadores cree que el grado de satisfacción del profesorado con su trabajo es bajo, mientras que 23,5% de trabajadores cree que el grado de satisfacción regular.

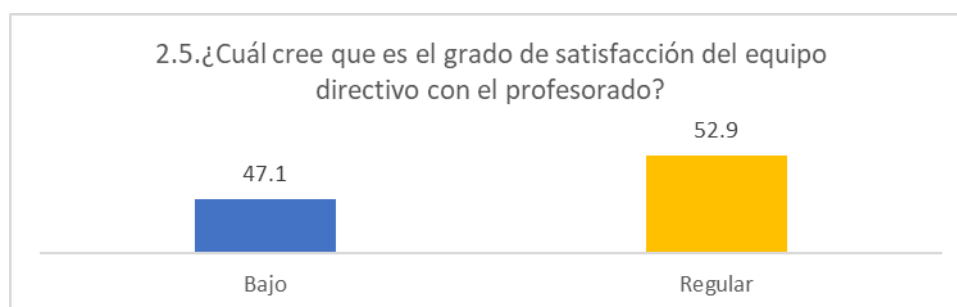
Los docentes señalan un bajo grado de satisfacción con su trabajo, seguido de regular, lo que indica un deficiente clima laboral.

**Figura 39: Grado satisfacción con resultados trabajo**



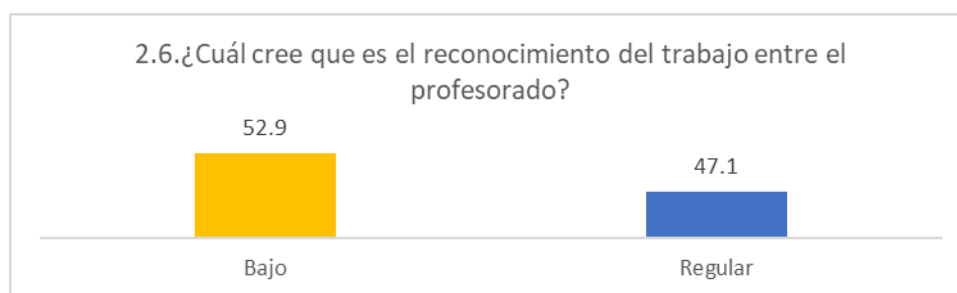
El 64,7% de trabajadores cree que el grado de satisfacción del profesorado con los resultados de su propio trabajo (Académico) es regular, mientras que 35,3% de trabajadores cree que dicho grado de satisfacción es bajo. En el campo del trabajo académico declararon que es regular y bajo respectivamente, en tal sentido, no se encuentran satisfechos con su trabajo.

**Figura 40: Grado satisfacción equipo directivo con profesorado**



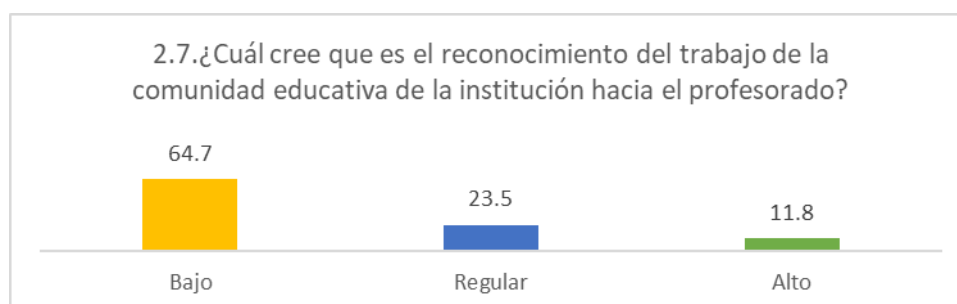
El 52,9% de trabajadores cree que el grado de satisfacción del equipo directivo con el profesorado es regular, mientras que 47,1% de trabajadores cree que dicho grado de satisfacción es bajo. En el mismo sentido es deficiente el trabajo directivo hacia el profesorado, lo que indica malas relaciones y un deficiente clima laboral.

**Figura 41: Reconocimiento trabajo docentes**



El 52,9% de trabajadores cree el reconocimiento del trabajo entre profesorado es bajo, mientras que 47,1% de trabajadores que el reconocimiento del trabajo entre ellos es regular. El reconocimiento entre el profesorado es bajo y regular, respectivamente. Se puede deducir que no existe confianza, lo que debilita el clima laboral.

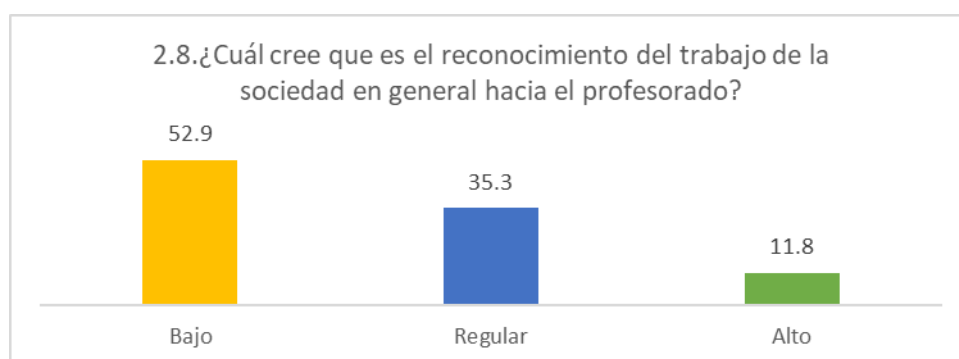
**Figura 42: Reconocimiento trabajo comunidad educativa**





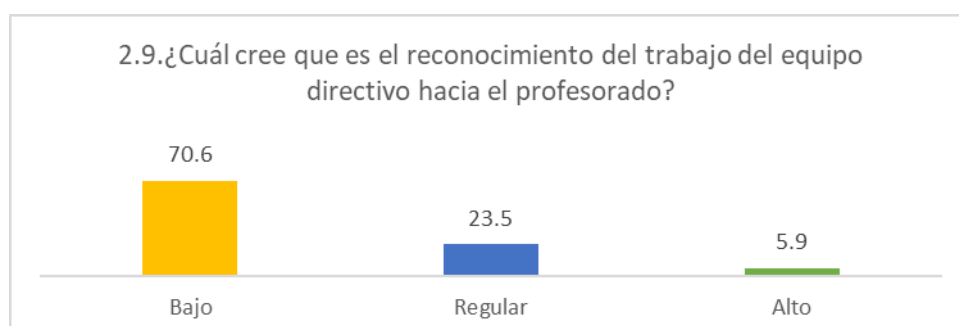
El 64,7% de trabajadores cree que el grado de reconocimiento del trabajo de la comunidad educativa de la institución hacia el profesorado es bajo, a diferencia del 11,8% cree que el grado de reconociendo entre ellos es alto. [En relación al reconocimiento de la comunidad educativa hacia el profesorado es muy bajo, lo que demuestra la interacción con la comunidad de la localidad, debilitando el clima laboral.](#)

**Figura 43: Reconocimiento trabajo sociedad hacia profesorado**



El 52,9% de trabajadores cree que el grado de reconocimiento del trabajo de la sociedad en general hacia el profesorado es bajo, a diferencia del 11,8% de trabajadores que cree que dicho grado de reconociendo es alto. [El reconocimiento de la sociedad en general hacia el profesorado es bajo y regular respectivamente. Es otro factor negativo para el clima laboral.](#)

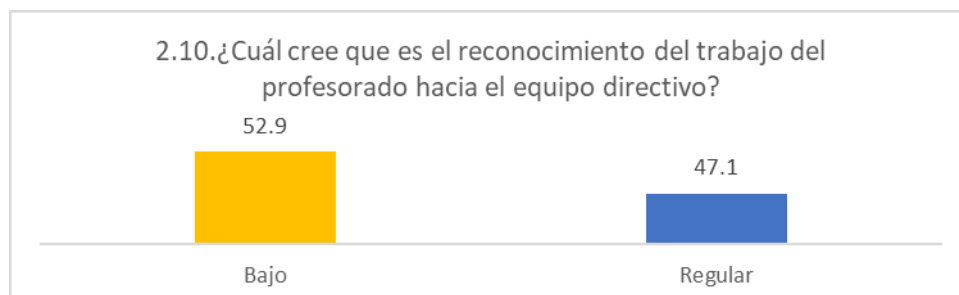
**Figura 44: Reconocimiento trabajo equipo directivo hacia profesorado**



El 70,6% de trabajadores cree que el grado de reconocimiento del trabajo del equipo directivo hacia el profesorado es bajo, a diferencia de solo el 5,9% de trabajadores que cree que el grado de reconociendo entre ellos es alto. [Con relación al reconocimiento](#)

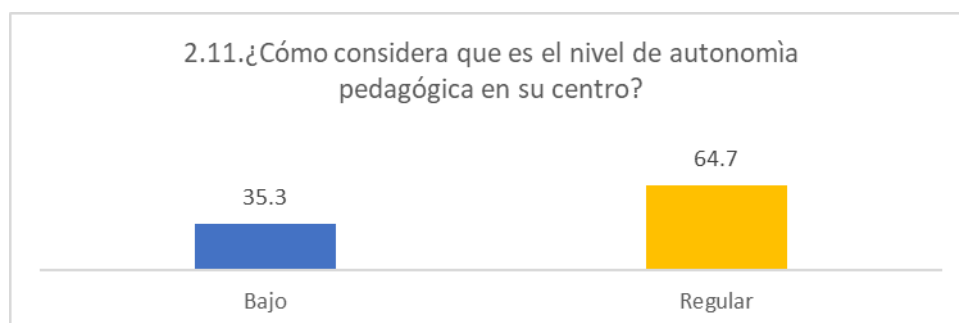
del equipo directivo hacia el profesorado es bajo y regular respectivamente, lo que indica, una debilidad en relación al clima laboral.

**Figura 45: Reconocimiento trabajo profesorado hacia equipo directivo**



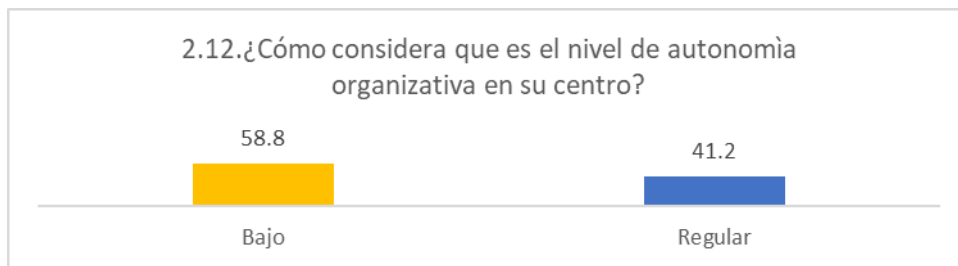
El 52,9% de trabajadores cree que el grado de reconocimiento del trabajo del profesorado hacia el equipo directivo es bajo, mientras que el 47,9% de trabajadores que cree que el grado de reconociendo entre ellos es regular. En el otro sentido, el reconocimiento de profesorado al equipo de trabajo, es bajo y regular respectivamente. Tampoco contribuye al clima laboral.

**Figura 46: Nivel autonomía pedagógica**



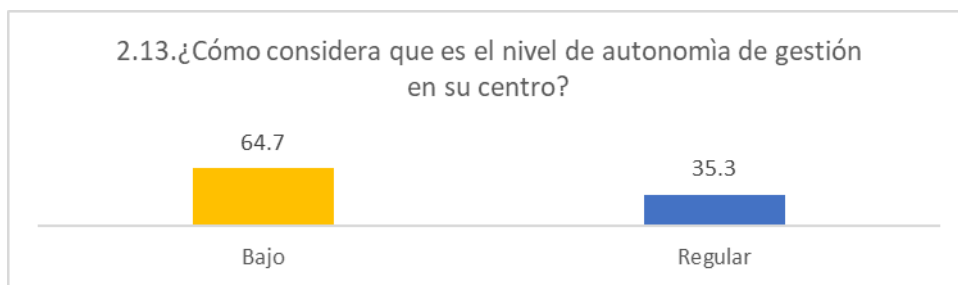
El 64,7% de trabajadores considera que el nivel de autonomía pedagógica en el centro es regular, mientras el 35,3% de trabajadores considera que el nivel de autonomía pedagógica es bajo. Los docentes consideran que el nivel de autonomía pedagógica en el Centro educativo es regular y bajo respectivamente. Este indicador nos muestra que no existe flexibilidad pedagógica.

**Figura 47: Nivel autonomía organizativa centro educativo**



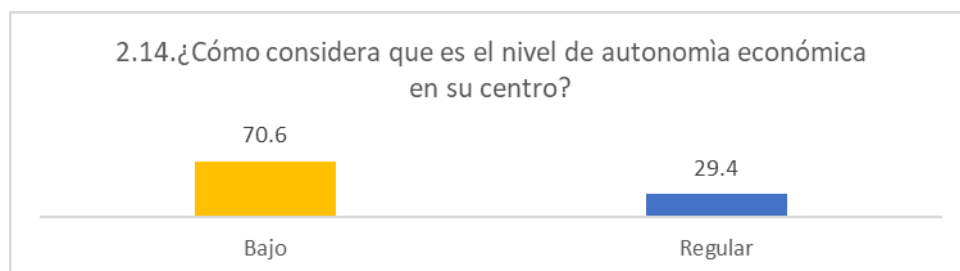
El 58,8% de trabajadores considera que el nivel de autonomía organizativa en su centro es bajo, mientras el 41,2% de trabajadores considera que el nivel de autonomía organizativa es regular. En relación a la autonomía organizativa, los docentes consideran que es baja y regular, respectivamente, de lo que se intuye deficiencia en la organización del centro.

**Figura 48: Nivel gestión Centro educativo**



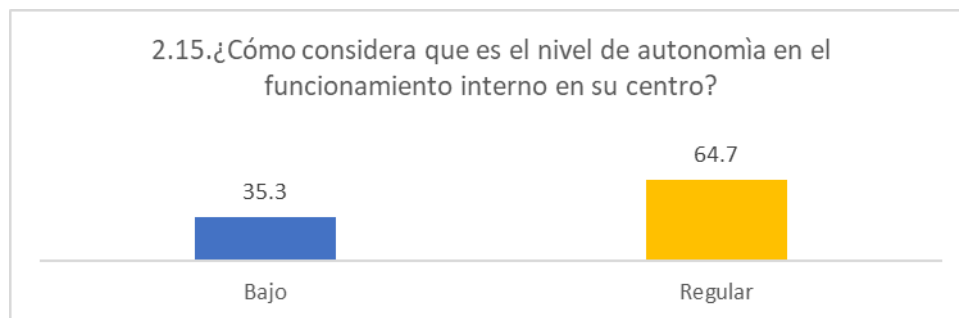
El 64,7% de trabajadores considera que el nivel de autonomía de gestión en su centro es bajo, mientras el 35,3% de trabajadores considera que el nivel de autonomía de gestión es regular. En concordancia con lo anterior, los docentes consideran que, es bajo en nivel de autonomía en la gestión del centro, lo que influye en la gestión institucional y el buen clima laboral.

**Figura 49: Nivel autonomía económica IE**



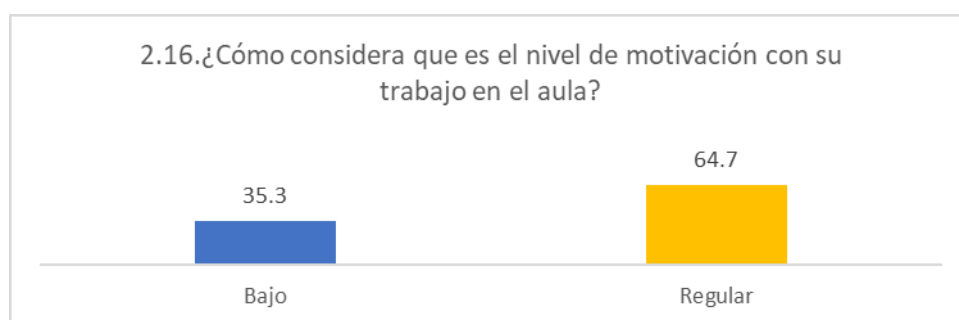
El 70,6% de trabajadores considera que el nivel de autonomía económica en su centro es bajo, mientras el 29,4% de trabajadores considera que el nivel de autonomía económica es regular. Los docentes consideran elevadamente bajo el nivel de autonomía económica en su centro educativo, lo que implica que no se puede hacer inversiones en mejorar la educación.

**Figura 50: Nivel autonomía funcionamiento interno**



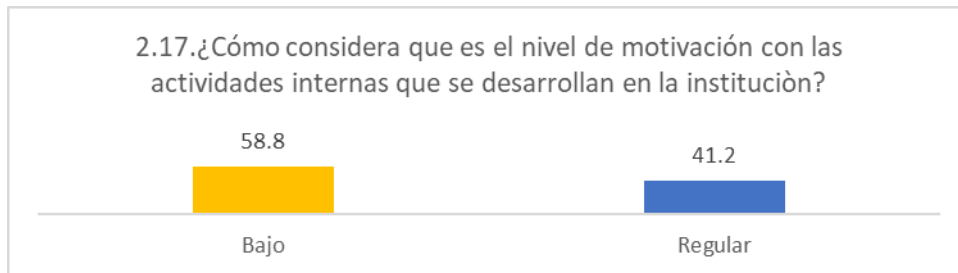
El 64,7% de trabajadores considera que el nivel de autonomía en el funcionamiento interno en su centro es bajo, mientras el 35,3% de trabajadores considera que el nivel de autonomía en el funcionamiento interno es bajo. Con respecto al nivel de autonomía en el funcionamiento interno del centro educativo, los docentes consideran regular y bajo, respectivamente. Otro aspecto deficitario en la buena gestión y clima laboral.

**Figura 51: Nivel motivación trabajo en aula**



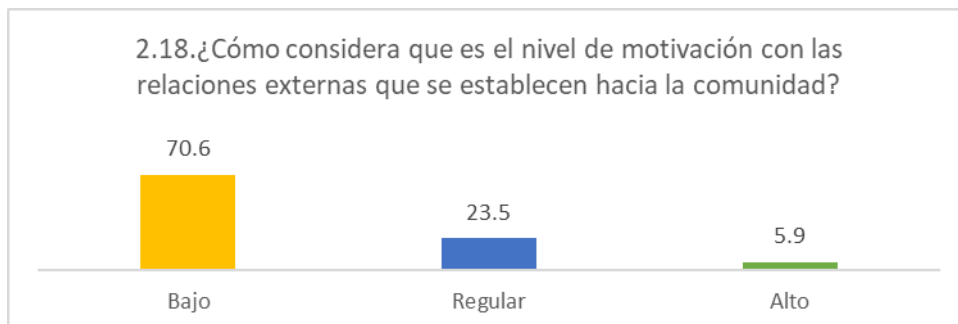
El 64,7% de trabajadores considera que el nivel de motivación en su trabajo en el aula es regular, mientras el 35,3% de trabajadores considera que el dicho nivel de motivación es bajo. Los docentes consideran regular el nivel de motivación en el trabajo en el aula; debiendo reforzarse con la finalidad de que los estudiantes puedan lograr sus aprendizajes.

**Figura 52: Nivel motivación actividades internas**



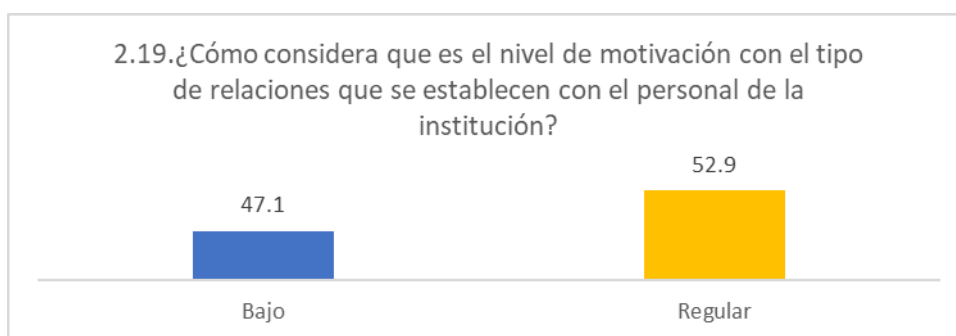
El 58,8% de trabajadores considera que el nivel de motivación con las actividades internas que se desarrollan en la institución es bajo, mientras el 41,2% de trabajadores considera que el nivel de motivación para las mismas actividades es regular. Las actividades internas que desarrollan en la institución, son consideradas bajas; denotando falta de compromiso de los miembros de la comunidad educativa, propiciando un deficiente clima laboral.

**Figura 53: Nivel motivación con relaciones externas**



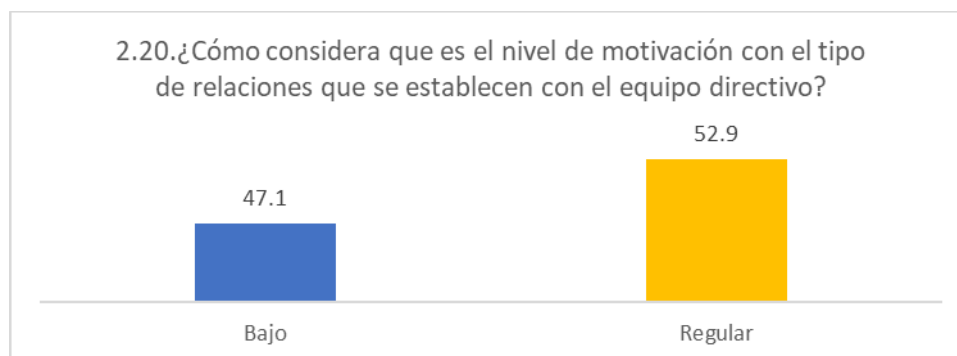
Solo el 5,9% de trabajadores considera que el nivel de motivación con las relaciones externas que se establecen hacia la comunidad es alto, a diferencia del 70,6% de trabajadores que considera que el nivel de motivación para ello es bajo. En relación al nivel motivacional externo, es bajo y regular, respectivamente. Esto se debe a la falta de relaciones e interacción con la comunidad.

**Figura 54: Nivel motivación relaciones personal IE**



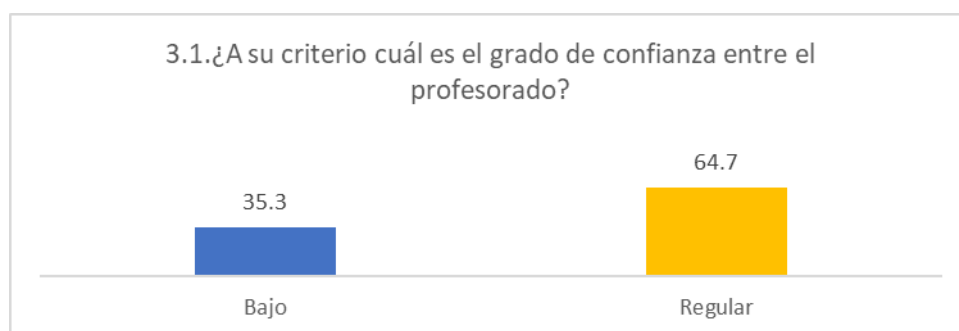
El 52,9% de trabajadores considera que el nivel de motivación con el tipo de relaciones que se establecen con el personal de la institución es regular, mientras el 47,1% de trabajadores considera que el nivel de motivación para ello es bajo. [El nivel de motivación del personal con la I.E. es regular y bajo respectivamente, denotando bajo interés para con la I.E.](#)

**Figura 55: Nivel motivación relaciones equipo directivo**



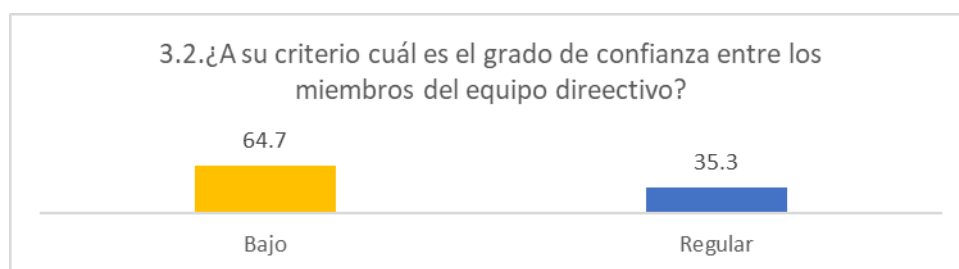
El 52,9% de trabajadores considera que el nivel de motivación con el tipo de relaciones que se establecen con el equipo directivo es regular, mientras el 47,1% de trabajadores considera que el nivel de motivación para ello es bajo. [En esta misma línea el nivel de motivación con el tipo de relaciones con el equipo directivo e regular y bajo respectivamente.](#)

**Figura 56: Grado confianza profesorado**



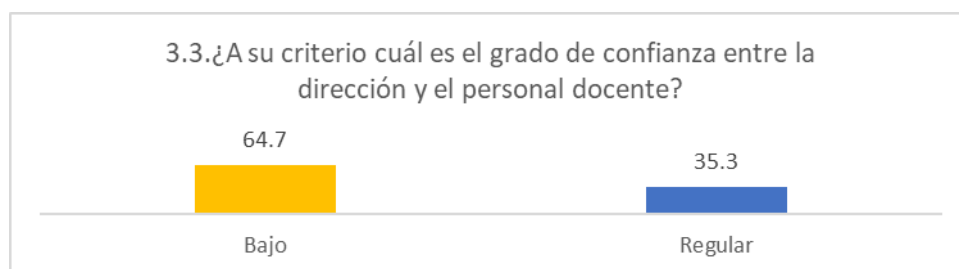
El 64,7% de trabajadores considera que el grado de confianza entre el profesorado es regular, mientras el 35,3% de trabajadores considera que el nivel de confianza entre ellos es bajo. *El grado de confianza entre el profesorado es regular y bajo respectivamente, lo que impide un buen clima laboral.*

**Figura 57: Grado confianza equipo directivo**



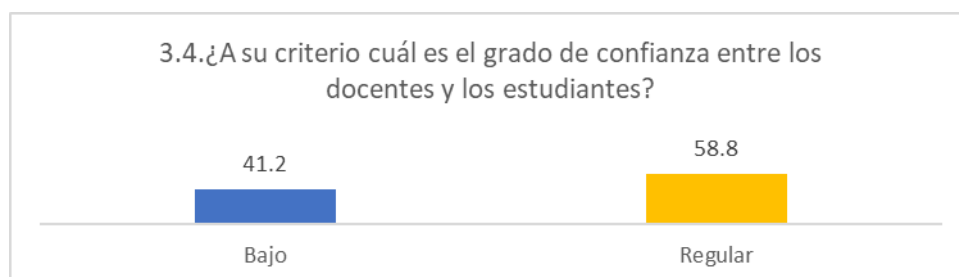
El 64,7% de trabajadores considera que el grado de confianza entre los miembros del equipo directivo es bajo, mientras el 35,3% de trabajadores considera que el nivel de confianza entre ellos es bajo. *En el caso de los miembros del equipo directivo, es bajo y regular respectivamente, lo que sugiere una debilidad para el clima laboral y la gestión institucional.*

**Figura 58: Grado confianza dirección personal docente**



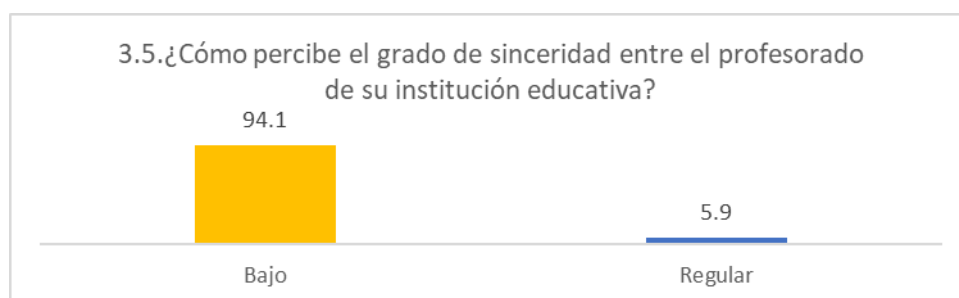
El 35,3% de trabajadores considera que el grado de confianza entre la dirección y el personal docente es regular, mientras el 64,7% de trabajadores considera que el nivel de confianza entre ellos es bajo. El grado de confianza entre los docentes y estudiantes es bajo y regular, respectivamente. Indicador de un clima laboral desfavorable.

**Figura 5: Grado confianza docentes y estudiantes**



El 58,8% de trabajadores considera que el grado de confianza entre los docentes y los estudiantes es regular, mientras el 41,2% de trabajadores considera que el nivel de confianza entre ellos es bajo. En relación al grado de confianza entre docentes y estudiantes, es regular y bajo respectivamente. Esta indica un clima desfavorable institucionalmente.

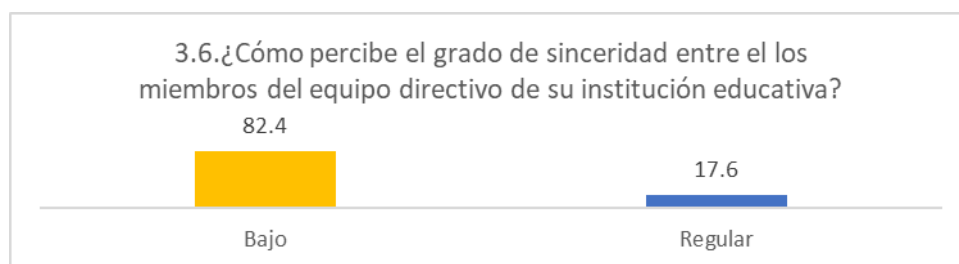
**Figura 60: Grado sinceridad entre profesorado**



El 94,1% de trabajadores percibe que el grado de sinceridad entre el profesorado de institución educativa es bajo, y solo el 5,9% de trabajadores percibe que el nivel de sinceridad entre ellos es regular. Los docentes declararon que el grado de sinceridad entre docentes es bajo, lo que indica desconfianza y escasa transparencia en las relaciones, que perjudica el clima laboral institucional.

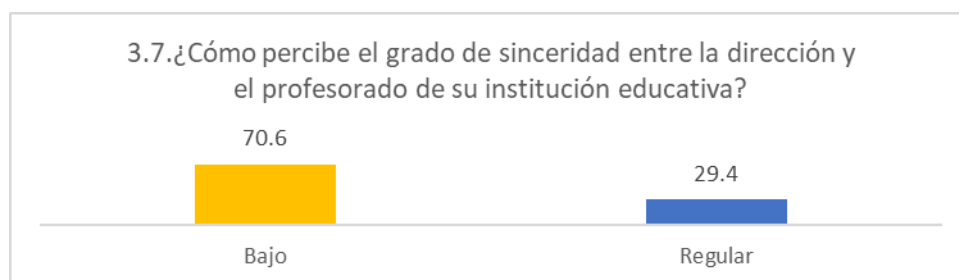


**Figura 61: Grado sinceridad equipo directivo**



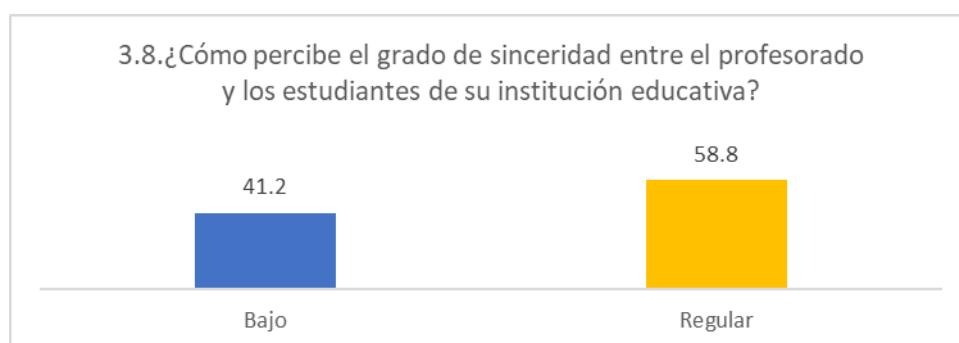
El 82,4% de trabajadores percibe que el grado de sinceridad entre los miembros del equipo directivo de su institución educativa es bajo, y solo el 17,6% de trabajadores percibe que el nivel de sinceridad entre ellos es regular. [En relación al equipo directivo es bajo, lo que indica que no son buenas las relaciones en desmedro de la I.E.](#)

**Figura 62: Grado sinceridad dirección y profesorado**



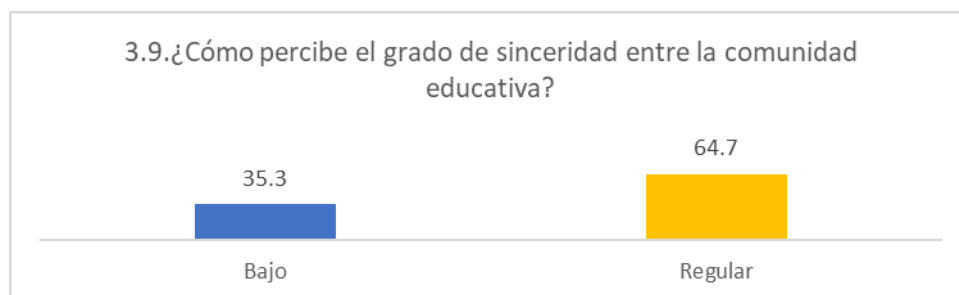
El 70,6% de trabajadores percibe que el grado de sinceridad entre la dirección y el profesorado de su institución educativa es bajo, mientras que el 29,4% de trabajadores percibe que el nivel de sinceridad entre ellos es regular. [En esta misma línea el grado de sinceridad entre el equipo directivo y el profesorado es bajo, lo que indica un deficiente clima laboral.](#)

**Figura 63: Grado sinceridad profesorado y estudiantes**



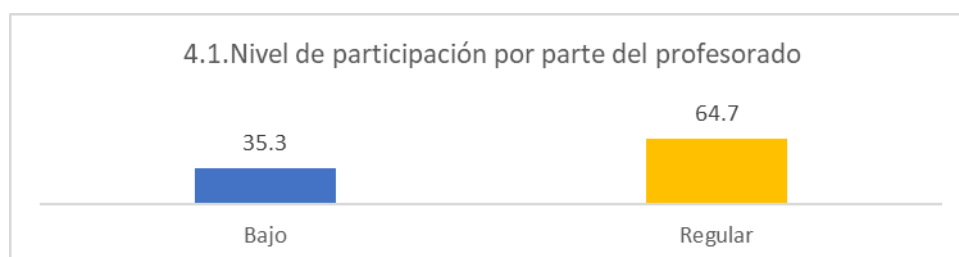
El 58,8% de trabajadores percibe que el grado de sinceridad del profesorado y los estudiantes de su institución educativa es regular, mientras que el 41,2% de trabajadores percibe que el nivel de sinceridad entre ellos es bajo. El grado de sinceridad del profesorado hacia los estudiantes es bajo, en consecuencia, no facilita un buen clima institucional.

**Figura 64: Grado sinceridad comunidad educativa**



El 64,7% de trabajadores percibe que el grado de sinceridad entre comunidad educativa es regular, mientras que el 35,3% de trabajadores percibe que el nivel de sinceridad entre ellos es bajo. En relación al grado de sinceridad entre la comunidad educativa es bajo, lo que impide un clima laboral eficiente.

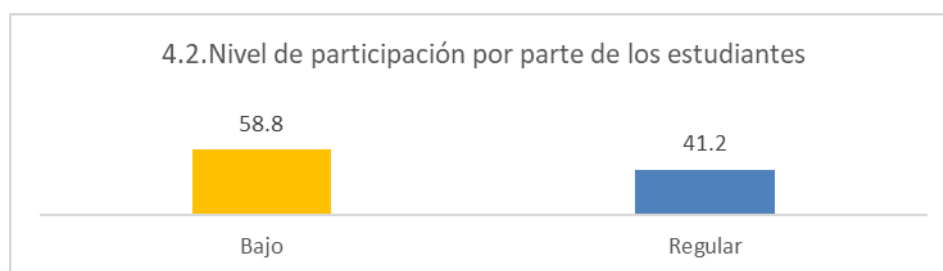
**Figura 65: Nivel participación profesorado**



El 64,7% de trabajadores percibe que el nivel de participación entre el profesorado es regular, mientras que el 35,3% de trabajadores percibe que su nivel de participación es bajo.

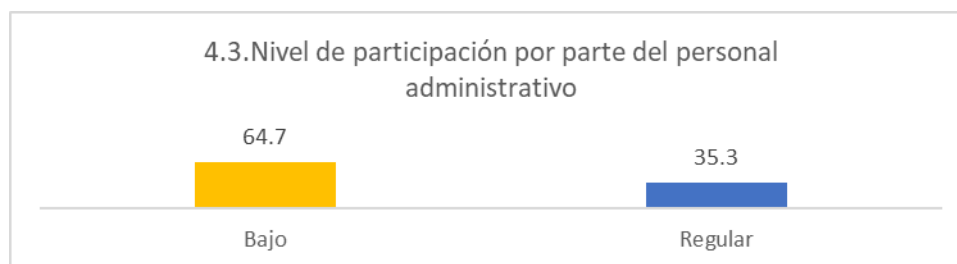
De lo declarado por los docentes, el nivel de participación de los mismos es regular; sin embargo, un regular porcentaje señala que es bajo; lo que indica escaso compromiso con la I:E.

**Figura 66: Nivel participación estudiantes**



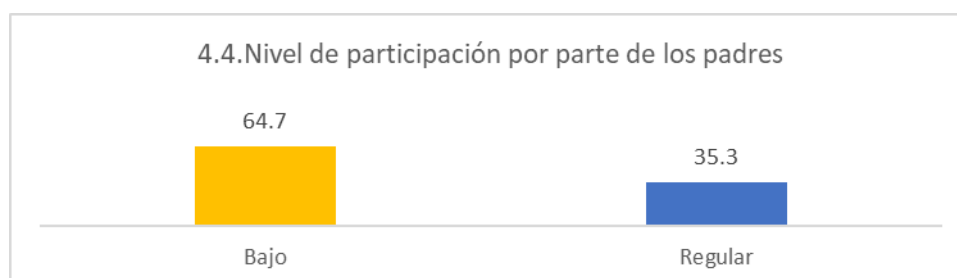
El 58,8% de trabajadores percibe que nivel de participación por parte de los estudiantes es bajo, mientras que el 41,2% de trabajadores percibe que el nivel de participación de dicho grupo es regular. *La participación de los estudiantes es bajo, lo que indica que hay poca o escasa exigencia de los docentes para con los estudiantes, no existiendo compromiso con la I:E.*

**Figura 67: Nivel participación personal administrativo**



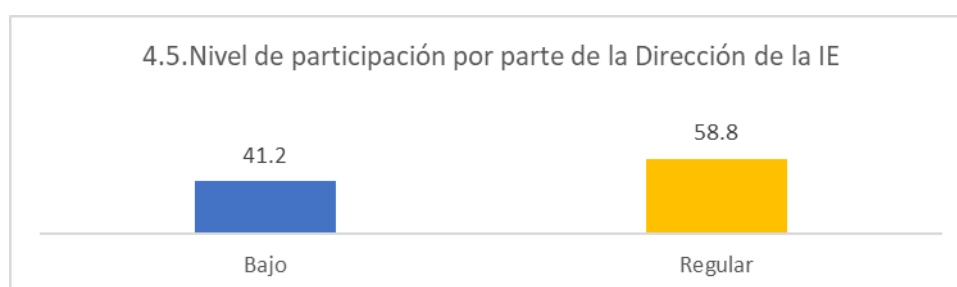
El 64,7% de trabajadores percibe que nivel de participación del personal administrativo es bajo, mientras que el 35,3% de trabajadores percibe que el nivel de participación de dicho grupo es regular. *Por otro lado, la participación del personal administrativo es bajo, demostrando escaso compromiso con la escuela y falta de liderazgo directivo.*

**Figura 68: Nivel participación PP FF**



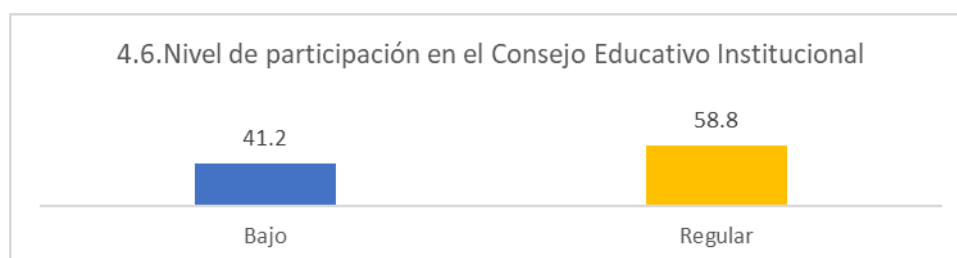
El 64,7% de trabajadores percibe que nivel de participación por parte de los padres es bajo, mientras que el 35,3% de trabajadores percibe que el nivel de participación de dicho grupo es regular. Por su parte el nivel de participación de los PPFF es bajo, demostrando un escaso compromiso con la Institución educativa

**Figura 69: Nivel participación Dirección**



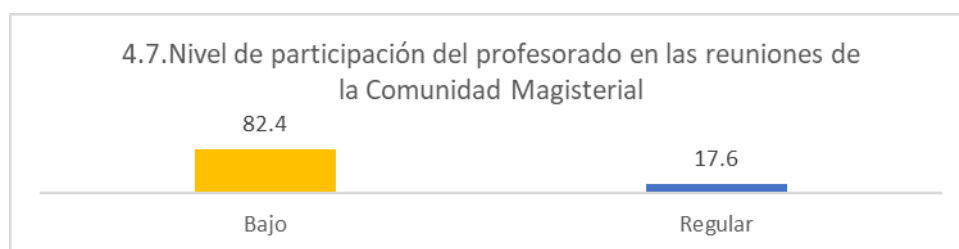
El 58,8% de trabajadores percibe que nivel de participación por parte de la Dirección de la I.E. regular, mientras que el 41,2% de trabajadores percibe que el nivel de participación de dicho grupo es bajo. En relación a la Dirección los docentes la califican de regular, con un gran porcentaje de bajo; lo que indica escaso o poco liderazgo.

**Figura 70: Nivel participación Consejo educativo institucional**



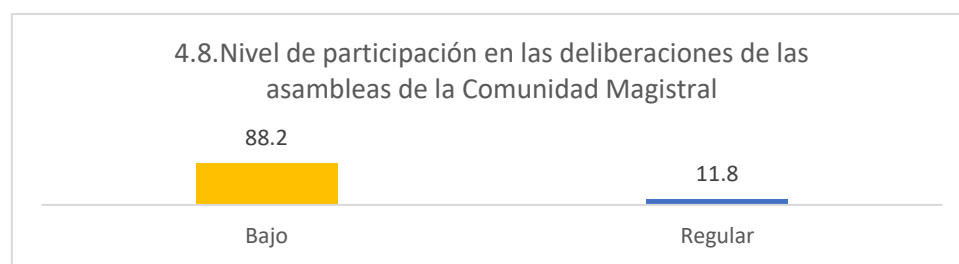
El 58,8% de trabajadores percibe que nivel de participación del consejo educativo institucional es regular, mientras que el 41,2% de trabajadores percibe que el nivel de participación en dicho espacio es bajo. Al igual que lo anterior, el nivel de participación del Consejo educativo es regular, con un buen porcentaje que lo califica de bajo; lo que se puede interpretar escaso liderazgo directivo.

**Figura 71: Nivel participación profesorado reuniones Comunidad magisterial**



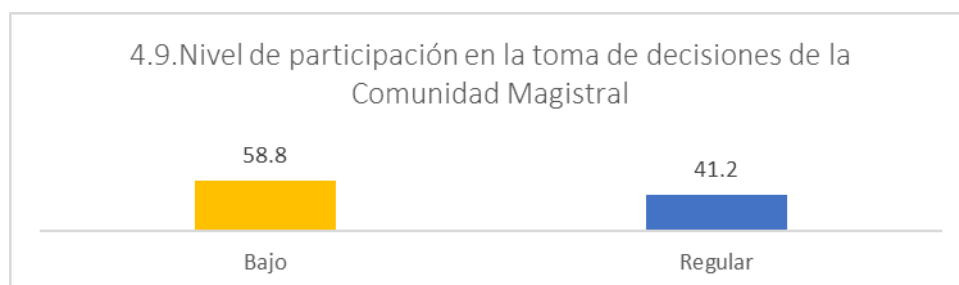
El 82,4% de trabajadores percibe que el nivel de participación del profesorado en las reuniones de la comunidad magisterial es bajo, a diferencia del 11,6% de trabajadores percibe que el nivel de participación en dichas reuniones es regular. [En relación al nivel de participación de los docentes en reuniones de la comunidad magisterial es bajo, en consecuencia, no existe el compromiso institucional.](#)

**Figura 72: Nivel participación deliberaciones asambleas comunidad magisterial**



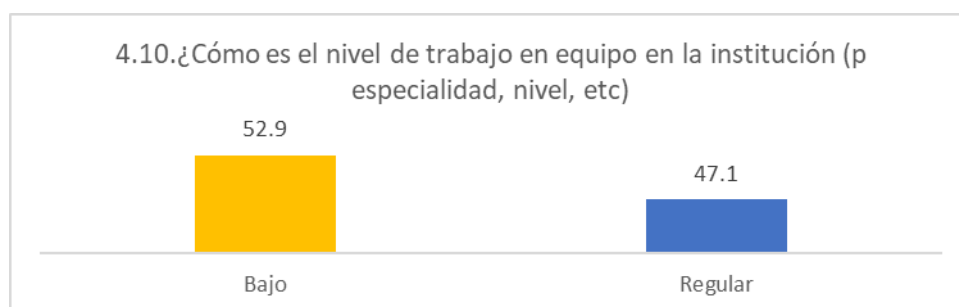
El 82,2% de trabajadores percibe que nivel de participación en las deliberaciones de las asambleas de la comunidad magisterial es bajo, a diferencia del 11,8% de trabajadores percibe que el nivel de participación las deliberaciones son regular. [En igual situación es baja la participación en las deliberaciones de las asambleas de la comunidad magisterial, demostrando escaso compromiso con la institución y consigo mismos.](#)

**Figura 73: Nivel toma decisiones C., Magisterial**



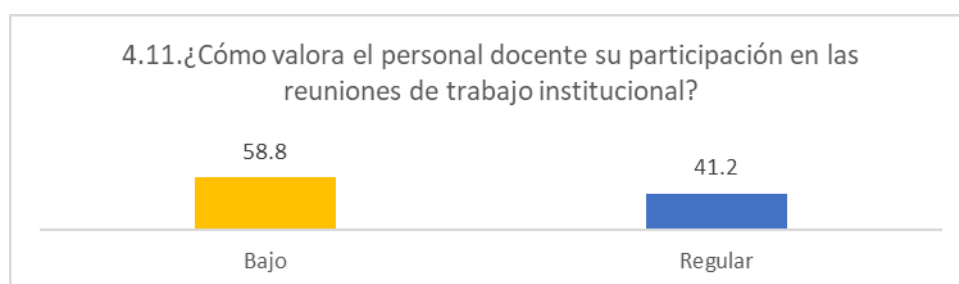
El 58,8% de trabajadores percibe que nivel de participación en la toma de decisiones de la comunidad magisterial es bajo, mientras que el 41,2% de trabajadores percibe que el nivel de participación para ese proceso es regular. En relación al nivel en la toma de decisiones de la comunidad magisterial, consideran que es bajo y un regular porcentaje considera que es regular. Lo que indica el escaso compromiso de los docentes

**Figura 74: Nivel trabajo equipo**



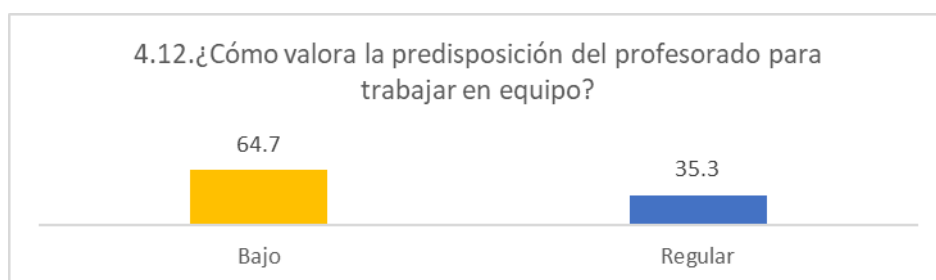
El 52,9% de trabajadores percibe que el nivel trabajo en equipo de la institución es bajo; mientras que el 47,1% de trabajadores percibe que el nivel de trabajo en equipo de la institución es regular. Como lo señalan los docentes, el trabajo en equipo es bajo y un regular porcentaje considera que es regular; se puede apreciar que no existe colaboración, empatía entre los docentes

**Figura 75: Valoración personal docente participación reuniones trabajo**



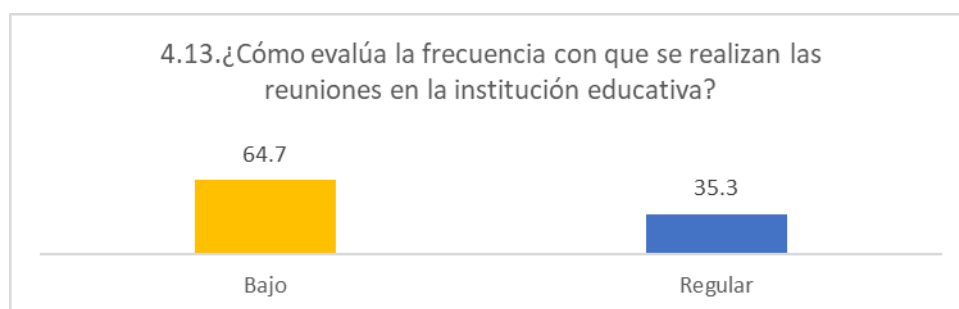
El 58,8% de trabajadores valora la participación docente en las reuniones de trabajo institucional con un nivel bajo; mientras que el 41,2% de trabajadores valora la participación docente en dichas reuniones con un nivel regular. Ante la pregunta, los docentes consideran que la valoración en las reuniones de trabajo es bajo y un regular porcentaje sostiene que es regular. Esto coincide con el ítem anterior

**Figura 76: Valoración predisposición profesorado trabajo equipo**



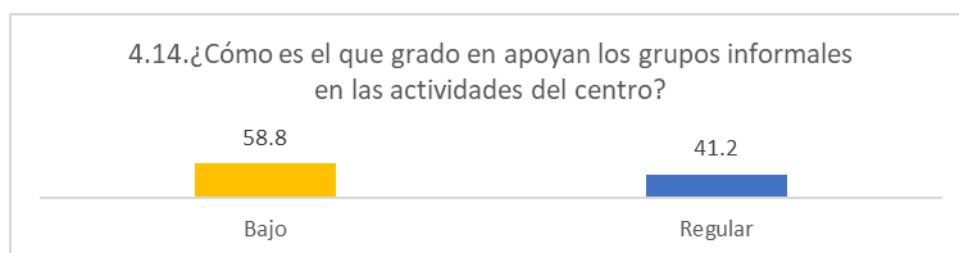
El 64,7% de trabajadores valora con un nivel bajo la predisposición del profesorado para trabajar en equipo; mientras que el 35,3% de trabajadores valora esa predisposición del profesorado con un nivel regular. La predisposición de los docentes de trabajar en equipo es bajo, seguido con un regular porcentaje que sostiene que es regular. La falta de liderazgo no permite que los docentes colaboren y se apoyen mutuamente.

**Figura 77: Evaluación frecuencia reuniones IE**



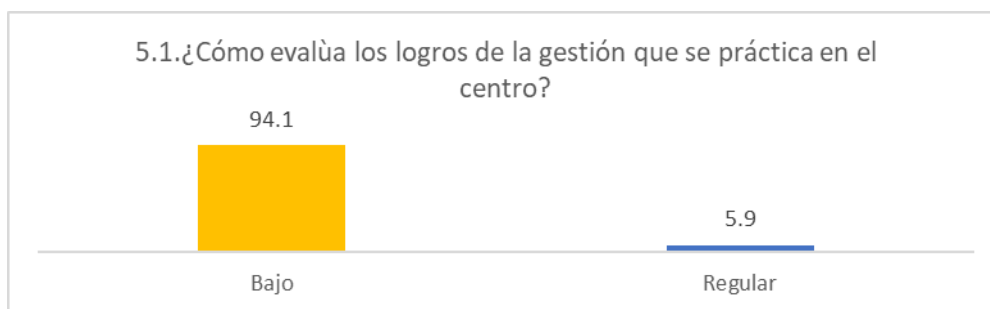
Para 64,7% de trabajadores la frecuencia con que se realizan reuniones en la institución es bajo; mientras que para el 35,3% de trabajadores la frecuencia para realizan dichas reuniones es regular. Las reuniones no son frecuentes en la I E, mientras que un regular porcentaje señalan que es regular.

**Figura 78: Grado apoyo grupos informales**



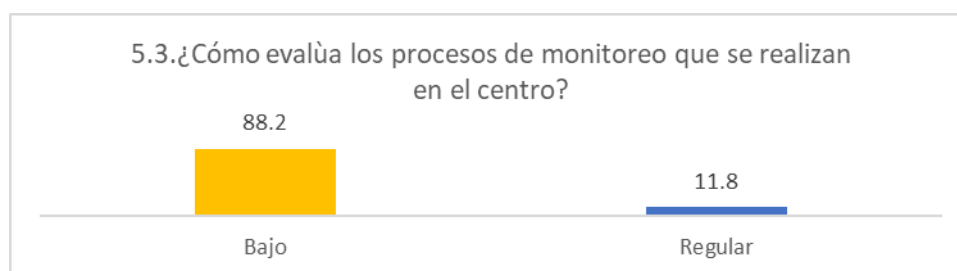
Para 58,8% de trabajadores el grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del centro es bajo; mientras que para el 41,2% de trabajadores el grado en que apoyan los grupos informales en las actividades del centro es regular. La mayoría de docentes coinciden que el grado de apoyo es bajo y un regular porcentaje dicen que es regular; en consecuencia es bajo el nivel de apoyo de los grupos informales a la IE

**Figura 79: Evaluación logros gestión**



El 94,1% de trabajadores evalúa los logros de la gestión que se practica en el centro como bajo, mientras que para el 5,9% de trabajadores evalúa los mismos logros como regular. Los docentes consideran que es bajo la evaluación de los logros de la IE; lo que indica que no se lleva a cabo el monitoreo y control institucional.

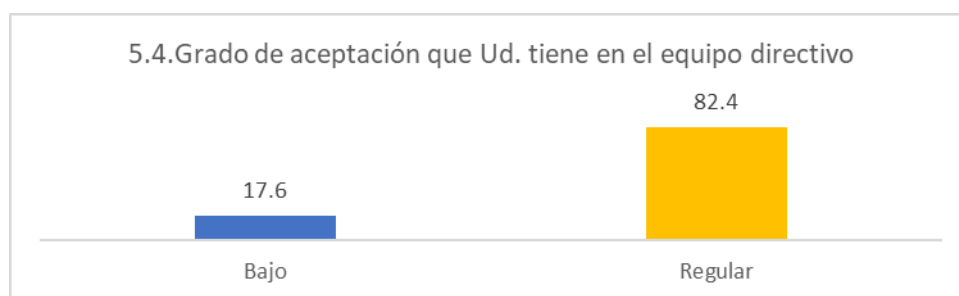
**Figura 80: Evaluación procesos monitoreo**



El 88,2% de trabajadores evalúa los logros de monitoreo que se realizan en el centro como bajo, mientras que para el 11,8% de trabajadores evalúa los mismos logros como regular. Este ítem coincide con el anterior, es escaso o nulo el monitoreo de las actividades académicas, demostrando escasa gestión.

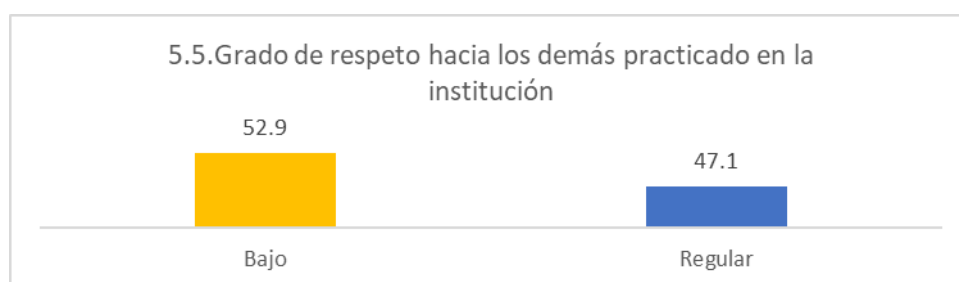


**Figura 81: Grado aceptación equipo directivo**



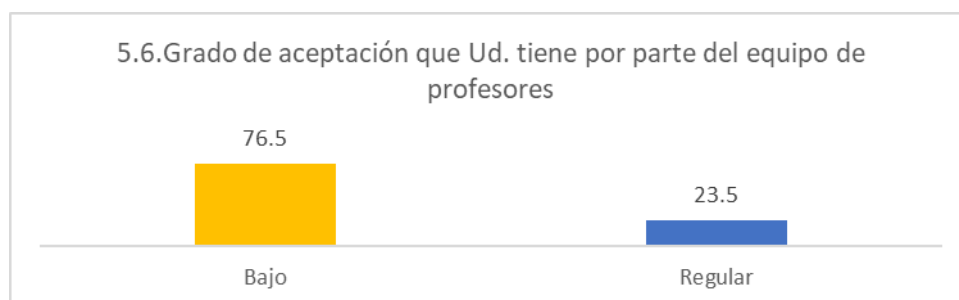
Para 88,4% de trabajadores el grado de aceptación que tiene en el equipo directivo es regular bajo, mientras que para el 17,6% de trabajadores el grado de aceptación que tiene en el equipo directivo es bajo. Como se aprecia, el grado de aceptación de los docentes ante el equipo directivo, lo que demuestra escaso compromiso de éste con los docentes y comunidad educativa.

**Figura 82: Grado respeto hacia demás**



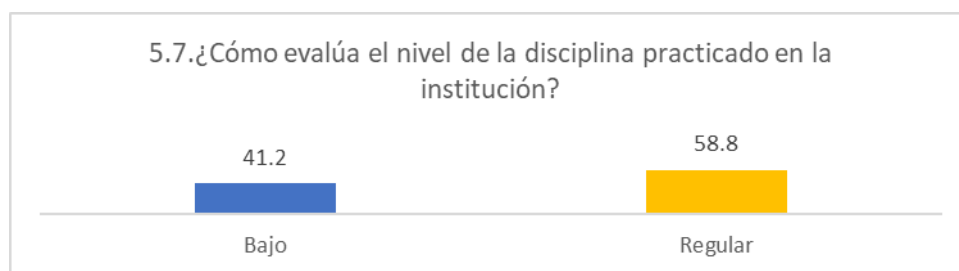
El 88,4% de trabajadores menciona que el grado de respeto hacia los demás practicado en la institución es bajo; mientras que 47,1% de trabajadores menciona que dicho grado de respeto es regular. Los docentes en su mayoría consideran que el grado de respeto en la IE es baja, lo que demuestra que el clima institucional no es el adecuado.

**Figura 83: Grado aceptación equipo profesores**



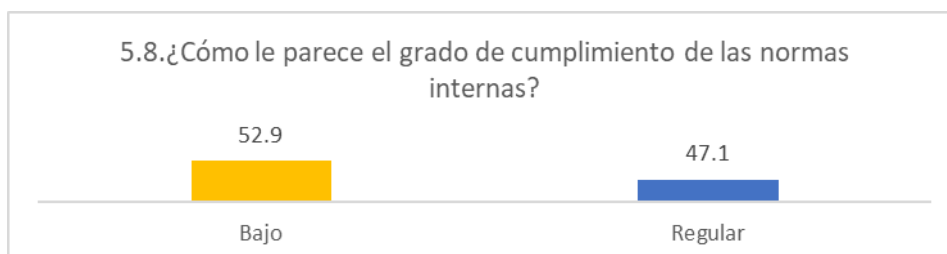
Para 76,5% de trabajadores el grado de aceptación por parte del equipo de profesores es bajo; mientras que para 23,5% de trabajadores el grado de aceptación hacia ellos es regular. De manera individual, el grado de aceptación entre colegas, es bajo; lo que indica que hay un delicado clima organizacional.

**Figura 84: Evaluación nivel disciplina**



El 58,8% de trabajadores, menciona que el grado de respeto hacia los demás practicado en la institución es regular; mientras que 41,2% de trabajadores menciona que dicho grado de respeto es regular. La disciplina de la IE es calificada de regular, con un gran porcentaje que señala que es bajo, lo que denota escaso liderazgo directivo y docente.

**Figura 85: Grado cumplimiento normas internas**



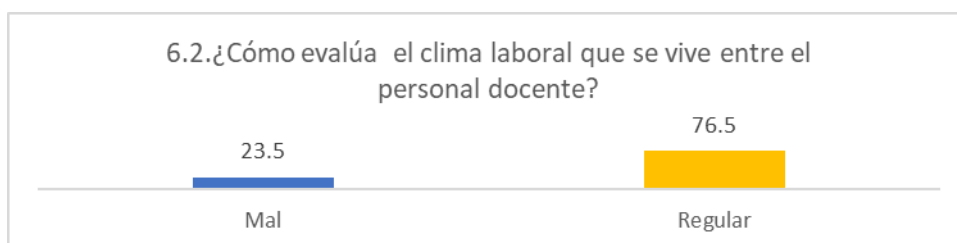
Al 52,9% de trabajadores le parece que el de cumplimiento de las normas internas es bajo; mientras que al 47,1% de trabajadores le parece que el cumplimiento de normas internas es regular. Los docentes consideran bajo el grado de cumplimiento de normas internas, lo que demostraría indisciplina y compromiso con la IE y con sus compañeros y comunidad educativa

**Figura 86: Evaluación Clima laboral**



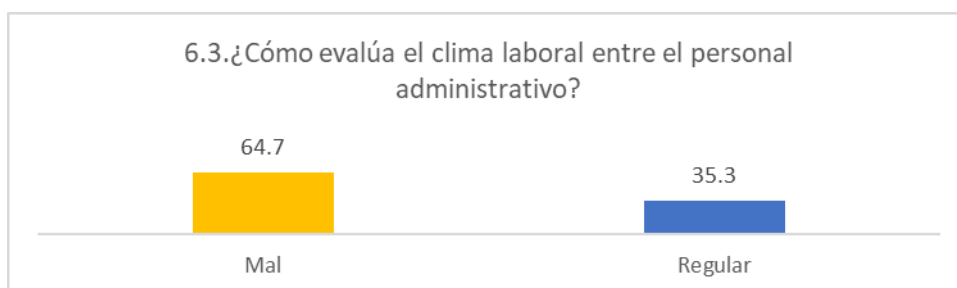
Para el 100% de trabajadores el clima laboral que se vive en la institución es regular.

**Figura 87: Clima laboral entre docentes**



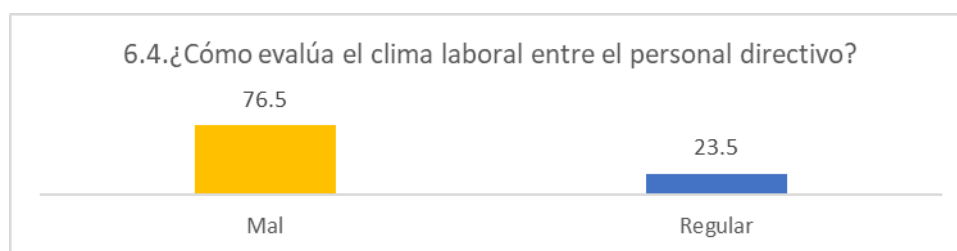
Para el 76,5% de trabajadores el clima laboral que se vive en el personal docente es regular; mientras que para el 23,5% de trabajadores dicho clima está mal. La mayoría de los docentes reconocen un regular clima laboral; lo que no permite una buena gestión institucional.

**Figura 88: Evaluación clima laboral personal administrativo**



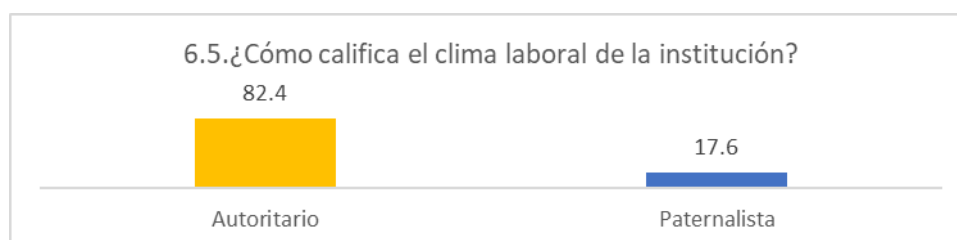
Para el 64,7% de trabajadores el clima laboral entre el personal administrativo está mal; mientras que para el 35,3% de trabajadores el clima entre este grupo es regular. En relación al personal administrativo, el clima laboral es malo con un regular porcentaje que piensa que es regular. Esta manifestación es producto de la baja gestión

**Figura 89: Evaluación clima laboral personal directivo**



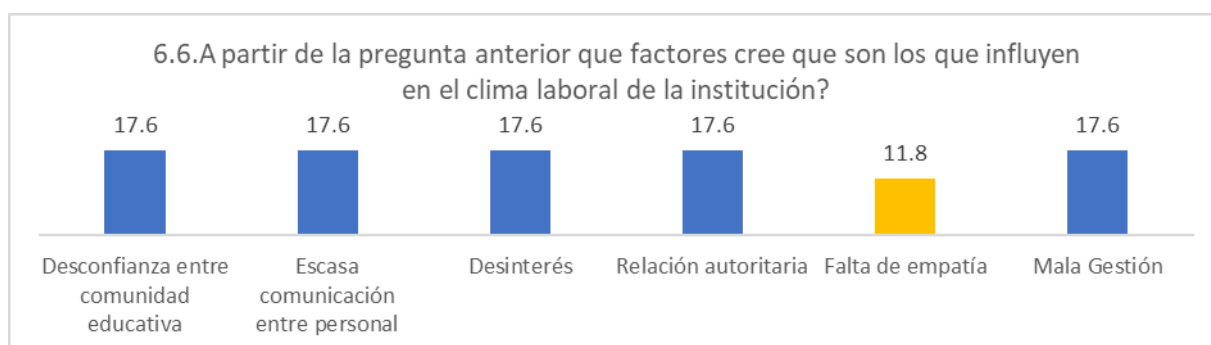
Para el 76,5% de trabajadores el clima laboral entre el personal directivo es malo; mientras que para el 23,5% de trabajadores el clima entre este grupo es regular. El clima laboral entre el personal directivo es malo, lo que demuestra falta de liderazgo directivo.

**Figura 90: Califica clima laboral IE**



Para el 82,4% de trabajadores el clima laboral de la institución es autoritario, mientras que para el 17,6% de trabajadores el clima laboral es paternalista. El tipo de clima laboral es autoritario, lo que no permite la participación de los integrantes de la comunidad educativa.

**Figura 91: Factores influyen clima laboral institución**



Con un 11,8% se encuentra el factor que incluye en menor medida en el clima laboral de la institución a la falta de empatía, mientras que los factores como desconfianza entre la

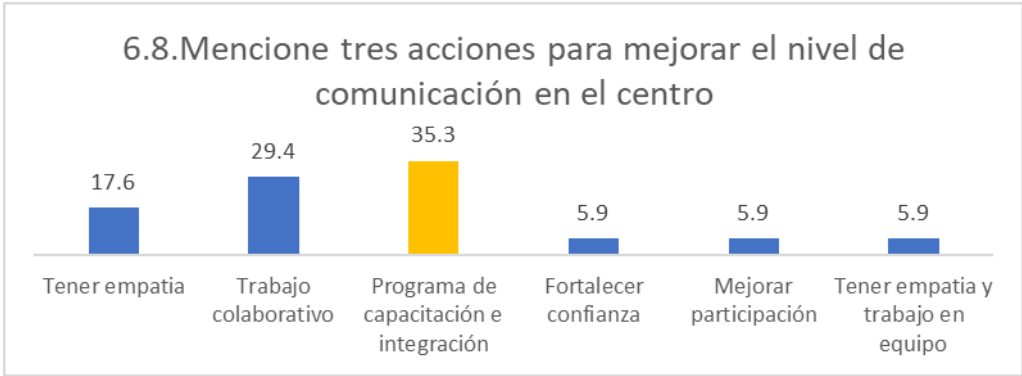
comunidad educativa, la escasa comunicación entre el personal, el desinterés, la relación autoritaria, la mala gestión se encuentran con un 17,6% respectivamente. Entre los principales factores que influyen en el clima laboral de la IE: Desconfianza, escasa comunicación, desinterés, autoritarismo, falta de empatía y mala gestión.

Figura 92: Sugerencia mejorar nivel participación



Con un 52,9% de trabadores sugiere que para mejorar el nivel participación en el centro educativo se necesita trabajo colaborativo, Talleres de sensibilización, mayor compromiso y diálogo entre colegas Los docentes sugieren el trabajo colaborativo para una eficiente gestión institucional

Figura 93: Sugerencias mejorar nivel comunicación IE



Entre las 3 principales acciones para mejorar el nivel de comunicación en el centro se ubica al programa de capacitación e integración con un 35,3%, seguido del trabajo colaborativo con un 29,4% y por último tener empatía con un 17,6%. Los docentes sugieren: Capacitación, trabajo colaborativo, empatía, confianza, participación y trabajo en equipo.

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Rafael Cristóbal García Caballero, Revisor del trabajo de investigación, de la estudiante,

Rojas Moreno Cintya Gaby.

Titulada:

“Liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E. 10181 “César Vallejo Mendoza” de La Estancia, distrito de Olmos, 2022”, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 20%, verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas para la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.


Lambayeque, 24 de enero del 2023



RAFAEL CRISTOBAL GARCIA CABALLERO

DNI: 16423540

ASESOR



CINTYA GABY ROJAS MORENO

DNI: 44089537

AUTOR



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Cintya Gaby Rojas Moreno
Título del ejercicio:	Ejercicio
Título de la entrega:	TESIS DE GRADO
Nombre del archivo:	TESIS_DE_MAESTRIA_-_CINTYA_GABY_ROJAS_MORENO.docx
Tamaño del archivo:	804.06K
Total páginas:	101
Total de palabras:	22,217
Total de caracteres:	121,578
Fecha de entrega:	02-jul.-2023 04:17p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega...	2125597771

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

"Liderazgo directivo y clima organizacional en la LE 10181 "César Vallejo Mendoza" de La Estancia, distrito de Olmos, 2022"

Presentado para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Investigador: Rojas Moreno Cintya Gaby

Asesor : García Caballero Rafael Cristóbal

Lambayeque- Perú  
2023

Rafael García Caballero  
DNI 16423540

## TESIS DE GRADO

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>3%</b>	<b>%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>pirhua.udep.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>9%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>edworking.com</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>bibliotecas.unsa.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>publicaciones.urbe.edu</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>repositorio.upt.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>



Rafael García Caballero  
DNI 16423540