



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



PROGRAMA COMPLEMENTACIÓN ACADÉMICA DOCENTE

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER
EL GRADO DE BACHILLER EN EDUCACIÓN**

**“LIDERAZGO DE GESTION Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA
INSTITUCION EDUCATIVA ALPIO ROSALES DE PAMPAS DE
HOSPITAL – TUMBES 2015”**

AUTORAS:

**YESENIA GISELLA INFANTE RUEDA
DEISY YANINA ROSILLO LUNA**

ASESOR:

SEGUNDO ENRIQUE VASQUEZ ZULOETA

TUMBES – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Dios. A mis padres por ser

El motor y motivo de mí

Constante superación personal

Yanina

A mis hijos a mi padre Rufino a la

Memoria de mi madre Petronila

Motivo de mi constante

Preocupación por la superación

Yesenia

AGRADECIMIENTO:

A Dios todo poderoso por iluminar siempre nuestros pasos. A la universidad Pedro Ruiz Gallo por darnos la oportunidad de continuar con nuestros estudios y mejorar nuestra formación profesional.

RESUMEN:

El propósito del estudio fue determinar si existe relación entre las variables de liderazgo directivo y el clima institucional, en la Institución Educativa Alipio Rosales Camacho del distrito de Pampas de hospital, provincia de Tumbes, Departamento y Región de Tumbes – 2014

El diseño fue correlacional, la población y/o la muestra de estudio fue de 35 participantes entre directivos, docentes auxiliares, personal administrativo y de servicio.

El instrumento de recolección de información fue el cuestionario, que recogió la información de la variable liderazgo directivo y clima institucional. Dicho cuestionario presentó validez y confiabilidad estadística.

Los hallazgos del estudio determinaron la existencia de una relación directa y significativa entre las variables en estudio liderazgo directivo y clima institucional.

Así mismo entre las relaciones del líder Directivo: Relaciones Interpersonales, Desarrollo de capacidades y toma de decisiones, con la variable clima institucional.

ABSTRACT

The purpose of the study was to determine if there is a relationship between the variables of managerial leadership and the institutional climate, in the Alipio Rosales Camacho Educational Institution of the district of Pampas de Hospital, province of Tumbes, Department and Region of Tumbes - 2014

The design was correlational, the population and / or the study sample was 35 participants among managers, auxiliary teachers, administrative and service personnel.

The information collection instrument was the questionnaire, which collected the information of the variable leadership leadership and institutional climate. This questionnaire presented statistical validity and reliability.

The study findings determine the existence of a direct and significant relationship between the variables in the study of leadership and institutional climate.

Also find out the relationships of the leader: Interpersonal Relations, Capacity Development and decision making, with the institutional climate variable.

INTRODUCCION

Conscientes de que hoy en día, la educación es un tema clave para el desarrollo de un país, y más aún para el desarrollo de las personas, hace que frecuentemente escuchemos hablar con mucha intensidad y persistencia de liderazgo sobre las organizaciones; lo que se ha convertido verdaderamente en un tema de actualidad y, por lo tanto nos conlleva a considerar que el liderazgo es la solución para casi todos los problemas organizacionales, especialmente en las instituciones educativas en las que sin duda falta mucho por hacer, para que logren o tengan el nivel que se merecen, por lo que evidentemente para que funcionen mejor requieren que sus directores ejerzan un fuerte liderazgo institucional, lo cual implica que la Institución Educativa tiene un gran desafío y al mismo tiempo un gran reto que asumir a través de un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente el clima institucional, de tal forma que pueda unir a la comunidad educativa en favor de la percepción de las metas y objetivos propuestos.

El director en su condición de líder, es quien debe armonizar adecuadamente los factores con los procesos de calidad, a efectos de que estos sean movilizadores del cambio pedagógico al que tanto propugnamos; pues las actitudes conservadoras que aún mantienen muchos directivos, se constituyen en limitaciones que dificultan promover el cambio y las innovaciones que la Institución Educativa requiere.

La escuela, como Institución educativa formal, contribuye al proceso educativo de la sociedad mediante el desarrollo diario del proceso de enseñanza

aprendizaje y así como las demás organizaciones tiene una vida propia que se va desarrollando en base a una sucesión de fases o etapas que transcurren a lo largo de su existencia, lo que hace evidente que el liderazgo es el que imprime un carácter específico a cada institución o un estilo propio de funcionamiento que debe contribuir a transformar la capacidad del capital humano en generación de valor organizacional.

Por las consideraciones expuestas, se plantea la investigación “Liderazgo Directivo y Clima Institucional en la Institución Educativa Alipio Rosales Camacho del distrito de Pampas de Hospital, 2014, cuyo objetivo es determinar la relación entre ambas variables materia del presente estudio de investigación.

INDICE

CARATULA	1
ACTA U HOJAS DE FIRMAS.....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
INDICE.....	9
CAPITULO I DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	10
1.2. ENFOQUE ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	11
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	12
CAPITULO II ASPECTOS METODOLOGICOS.....	15
2.1 MARCO METODOLÓGICO.....	15
2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	17
2.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	
2.3.1 METODOS	
2.3.2 PROCEDIMIENTOS	
2.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.....	18
CAPITULO III MARCO TEÓRICO.....	19
3.1 ANTECEDENTES	20
3.2. BASES TEORICAS.....	22
CAPITULO IV PROPUESTA.....	31
CAPITULO V	42
5.1 CONCLUSIONES.....	42
5.2 RECOMENDACIONES.....	43
CAPITULO VI	44
6.1. BIBLIOGRAFIA.....	44

I DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA**1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En el Distrito de Pampas de Hospital se encuentra ubicada la Institución Educativa “” creada con R.D.Z. N° 0340 del 13 de Mayo de 1975, cuya tarea principal es la excelencia educativa en beneficio de la juventud. En nuestra condición de docentes que nos hemos propuesto realizar el proyecto de investigación en mención lo que implica que debemos hacer las averiguaciones y a la vez demostrar la influencia entre el liderazgo de gestión y el clima institucional en la institución educativa Alipio Rosales Camacho de Pampas de Hospital; partiendo en esta investigación del supuesto que no es lo mismo implementar cualquier tipo de liderazgo para llegar a obtener un clima institucional, sano, estimulante y atractivo para el logro del desarrollo de una institución y los logros que en ella puedan obtenerse.

En la observación previa realizada, nos hemos podido dar cuenta que al interior de la institución educativa se vive un clima institucional heterogéneo, lo que consideramos que es natural y a la vez lógico encontrar que exista una diversidad en cuanto a estos aspectos más aun cuando existe un nivel macro que da a esta institución educativa una unidad de dirección y de mando aplicando en algunos casos criterios comunes en la realización de ciertas funciones y tareas

A sí mismo no podemos dejar de reconocer que cada institución educativa es en sí una singularidad que se expresa con características propias, que le hacen tener o adoptar su propia identidad e idiosincrasia

1.2. ENFOQUE ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

El liderazgo y el clima institucional son aspectos importantes para la marcha de una organización educativa se sabe que la realidad de muchas instituciones de formación tienen serios problemas al respecto, no es ajena a esta situación la institución educativa Alipio Rosales Camacho de Pampas de Hospital que en su interior se manifiestan problemas; como un clima poco motivador, fundamentadas en discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, malos comentarios y en algunos casos desinterés por el logro de los objetivos, desmotivación en el personal por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte de la Dirección, trabajo en equipo poco productivo, inexistencia de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás, muchos de los trabajadores tiene poca identificación con la institución se limitan a cumplir con su horario de trabajo y se mantienen ajenos a otras actividades internas realizadas por la institución tales como el aniversario, festivales, desfiles, ferias escolares, entre otras. Todos los que interactúan en una organización educativa saben lo importante y necesaria que son las diversas actividades que sirven para interactuar e integrar a todos los miembros de dicha organización.

En tal sentido nos permitimos plantear el siguiente problema de investigación.

¿Cómo influye el liderazgo de gestión en el clima institucional de la Institución Educativa “Alipio Rosales Camacho” de Pampas de Hospital?

1.3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Es una gran verdad que hoy en día las instituciones y organizaciones se desenvuelven en ambientes de gran dinamismo, por lo que se hace necesario adaptarlas y transformarlas de acuerdo a las nuevas exigencias de la modernización y, para ello se hace necesario contar con líderes que permitan transformar la capacidad del capital humano, a fin de generar valor institucional. La gestión educativa no es ajena a esta realidad, es decir, también viene siendo afectada por una serie de variables externas e internas que exigen cambios significativos en el quehacer educativo, lo cual requiere de grandes esfuerzos por parte del liderazgo de gestión de la institución educativa, quien debe tener una definición clara de su rol y responsabilidades más aun cuando la investigación educativa muestra que el liderazgo de gestión tiene un alto de influencia en el clima institucional, sin descuidar los aspectos administrativos, financieros y el clima organizacional.

El presente trabajo de investigación se justifica por ser un tema de agenda actual, pues en las diversas instancias de gobierno existe la preocupación por fortalecer las competencias de los docentes que ejercen cargos directivos, para su consolidación como líderes de las instituciones educativas y logren una gestión eficaz y eficiente.

II. ASPECTOS METODOLÓGICO

2.1. MARCO METOLOGICO

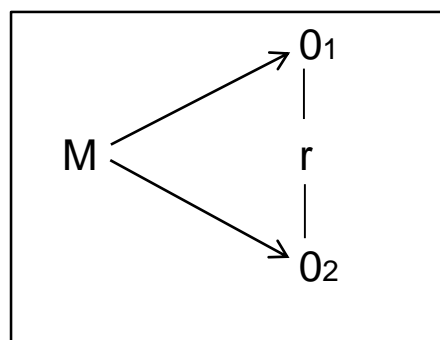
Existe influencia entre el liderazgo de gestión y el clima institucional en la

I. E Alipio Rosales Camacho de Pampas De Hospital.

- ❖ Variable 1 Independiente: Liderazgo de gestión
- ❖ Variable 2 Dependiente: Clima institucional.

Para este aspecto los materiales, técnicas e instrumentos que nos servirán para recolectar la información y traducir los objetivos y las variables de la presente investigación, son:

- ❖ La revisión bibliográfica.- Para la elaboración del marco teórico conceptual en el liderazgo de gestión y clima institucional.
- ❖ Las técnicas.- serán la encuesta para los docentes y la entrevista para el equipo directivo, ambos, en su modalidad de encuesta.
- ❖ El cuestionario.- es el instrumento, que se elaborara con preguntas cerradas con el fin de conocer la valoración de los docentes y directivos.



M = Muestra

O1 = Variable 1 Liderazgo de gestión

O2 = Variable 2 Clima institucional.

R= relación entre las variables en estudio

Se llevará a cabo la investigación al personal directivo, docente administrativo y de servicio de la institución educativa, dado que es donde se ha detectado con mayor incidencia la problemática del clima institucional

Esta es la población universal y a la vez la muestra con la cual se trabajara, pues se considera toda la población para el trabajo de investigación.

Unidad de análisis	Cantidad
Director	01
Subdirector	01
Coordinadores	04
Docentes	30
Auxiliar	04
Personal administrativo	03
Personal de servicio	03
Guardianes	04
Total	47

2.2. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

La técnica que se utilizó en el presente estudio de investigación fue la encuesta.

Las técnicas son procedimientos sistematizados, operativos que sirven para la solución de problemas prácticos. Las técnicas se seleccionan teniendo en cuenta lo que se investiga. Las técnicas pueden ser: la observación, la entrevista, el análisis de documentos, escalas para medir actitudes, la experimentación y la encuesta.

Instrumentos, son medios auxiliares para recoger y registrar los datos obtenidos a través de las técnicas y pueden ser: Guía de observación, guía de entrevista, cuestionario de entrevista, guía de análisis de documentos, test y cuestionario.

En el presente trabajo de investigación, se ha empleado la encuesta por cuestionario, para evaluar y a la vez determinar la relación entre la variable liderazgo y clima institucional.

Técnicas	Instrumentos
Encuesta	Cuestionario
Encuestas que permiten recopilar información sobre una parte de la población. Esta se elaboró de acuerdo a las variables e indicadores considerados en el presente trabajo de investigación.	El cuestionario de investigación es un instrumento que permite recoger información mediante preguntas escritas.

2.3. METODOS Y PROCEDIMIENTOS

Se considera que es de transcendental importancia conocer y comprender el desempeño en cuanto a liderazgo directivo que se ejerce en las instituciones educativas públicas, el que sin lugar a duda debe influir en la mejora del clima institucional. El ministerio de educación asume como política priorizar el fortalecimiento de las instituciones educativas, por lo que en ese contexto se hace necesario concebir el liderazgo directivo como un sistema que garantice la

transformación de la gestión educativa, para ello el director debe tener una definición clara de su rol y su responsabilidad en la conducción de la institución educativa.

Conforme a las encuestas realizadas, se puede asumir como variable independiente el liderazgo directivo y como variable dependiente el clima institucional. Por la naturaleza del estudio se hace necesaria la utilización de una metodología cualitativa basada en observaciones y encuestas

En el presente trabajo el estudio es descriptivo, este es definido por Sabino (2007) como el tipo de investigación que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

2.3.1. METODOS

En relación a los objetivos propuestos en la investigación, el método seleccionado es el Inductivo - Deductivo y obedece al enfoque cuantitativo – cualitativo.

2.3.2. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

La forma operativa del método, será a través de un trabajo de campo por medio de:

- ❖ La observación directa del fenómeno en su estado natural con el fin de describir el comportamiento de la muestra.
- ❖ Las encuestas serán aplicadas a través de un cuestionario. Al personal docente y administrativo de la institución educativa para el recojo de la

información de la influencia del liderazgo de gestión en el clima institucional.

- ❖ La entrevista al personal directivo se realizara a través de un cuestionario con el fin de obtener información del estado de liderazgo de gestión y su influencia en el clima institucional.

.

2.4. ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS

Se realizara un análisis estadístico descriptivo el mismo que consistirá en que una vez recogido los datos a través de los instrumentos respectivos; es decir mediante el cuestionario, luego se procesaran los datos a través del paquete estadístico a fin de obtener la información requerida.

Validación y confiabilidad del instrumento.

Se usó un instrumento que permitió determinar la relación entre las variables liderazgo directivo y clima institucional de la I.E N° 042 Alipio Rosales Camacho. Se utilizó una escala de 4 alternativas y 20 ítems de los cuales los 15 primeros corresponden a la variable liderazgo directivo y los 5 siguientes a la variable clima institucional. La escala que se empleo es de clasificación:

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

En la presente investigación, se hizo o se realizó el análisis respectivo para confirmar la confiabilidad y validez de la escala utilizada

RESULTADOS:

Tabla N° 1

Personal que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital – Tumbes según nivel de calificación liderazgo directivo

Nivel de calificación	Liderazgo directivo	
	Frecuencia	Porcentaje (%)
Optimo (54 -80)	0	0
Favorable (28 – 53)	29	83
Desfavorable (De 27 a menos)	6	17
Total	35	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”

En la tabla N° 1 y su gráfico adjunto, se aprecia que el 83% del personal que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho” – Pampas de Hospital, califican el liderazgo directivo en un nivel favorable frente a un 17% de los encuestados que lo califican como desfavorable.

Grafico N° 1

Porcentaje de trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital, según nivel de liderazgo.

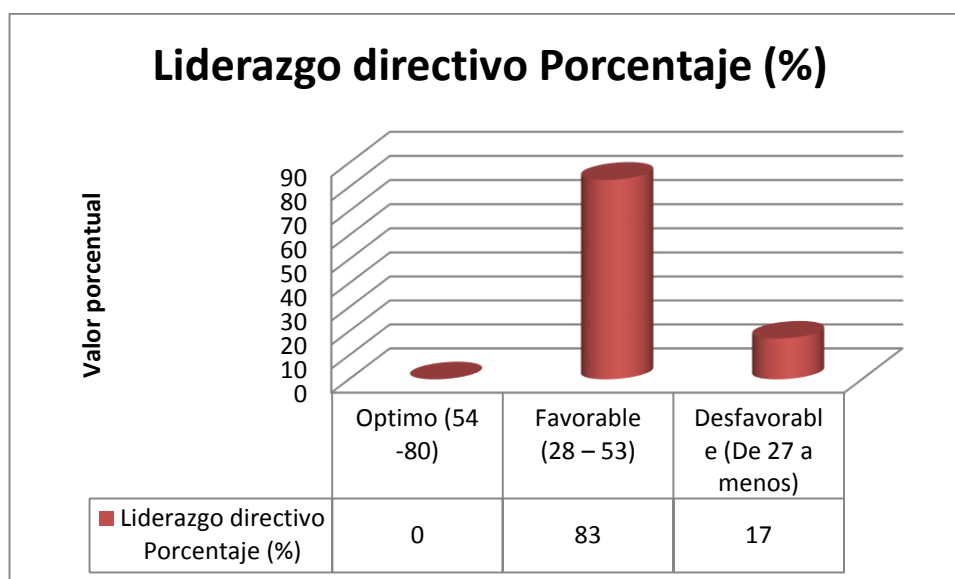


Tabla N° 2

Personal que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital – Tumbes según nivel de calificación del clima
organizacional

Nivel de calificación	Clima Organizacional	
	Frecuencia	Porcentaje (%)
Optimo (41 - 60)	1	3
Favorable (21 – 40)	30	86
Desfavorable (De 20 a menos)	4	11
Total	35	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”

En la tabla N° 2 y su gráfico respectivo, se visualiza que el 86% del personal que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho” – Pampas de Hospital, califican el clima organizacional en un nivel favorable mientras un 11% de los encuestados que lo califican como desfavorable y solo un 3% como óptimo.

Gráfico N° 2

Porcentaje de trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital, según nivel de liderazgo.

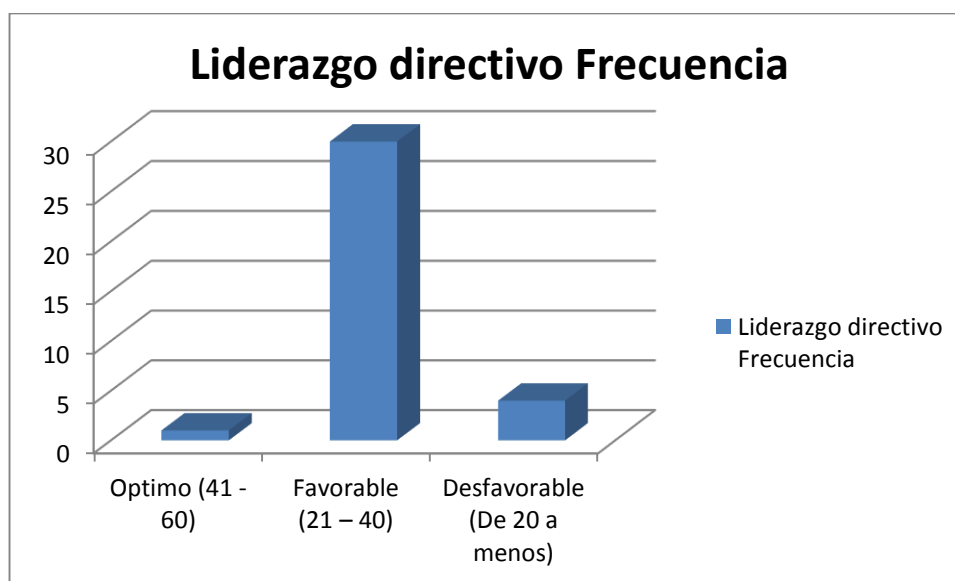


Tabla N° 3

Personal que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital – Tumbes según calificación de las relaciones
interpersonales.

Nivel de calificación	Relaciones Interpersonales	
	Frecuencia	Porcentaje (%)
Optimo (20 - 28)	0	0
Favorable (10 – 19)	27	77
Desfavorable (De 9 a menos)	8	23
Total	35	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”

En la tabla N° 3 y su gráfico adjunto, se visualiza que el 77% del personal que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho” – Pampas de Hospital, califican las relaciones personales en un nivel favorable mientras que un 23% de los encuestados que lo califican como desfavorable.

Gráfico N° 3

Porcentaje de trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital, según calificación de las relaciones interpersonales.

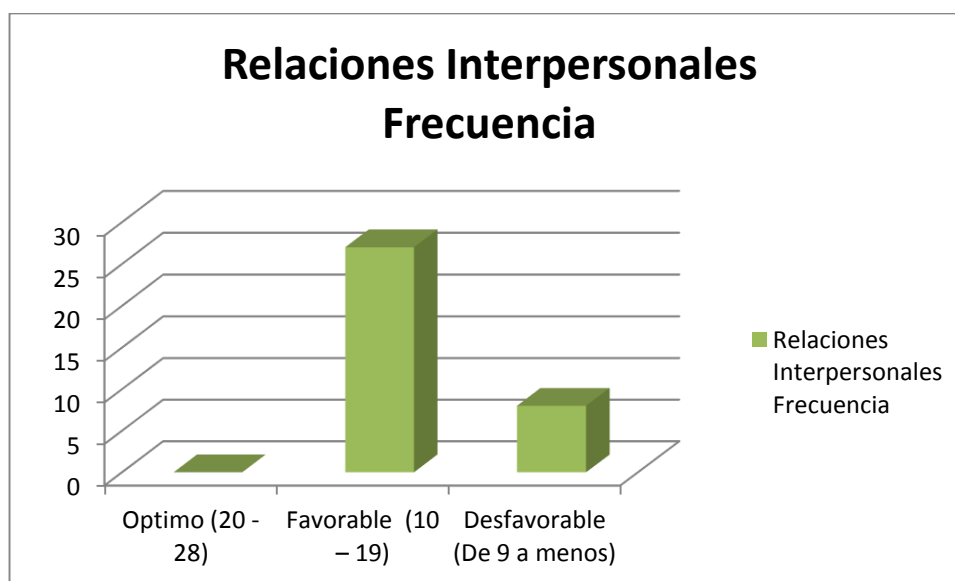


Tabla N° 4

Personal que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital – Tumbes según calificación del desarrollo de
capacidades.

Nivel de calificación	Relaciones Interpersonales	
	Frecuencia	Porcentaje (%)
Optimo (20 - 28)	0	0
Favorable (10 – 19)	28	80
Desfavorable (De 9 a menos)	7	20
Total	35	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”

En la tabla N° 4 y su gráfico adjunto, se aprecia que el 80% del personal que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho” – Pampas de Hospital, califican el desarrollo de capacidades en un nivel bueno, en tanto que el 20% le dan un calificativo deficiente.

Gráfico N° 4

Porcentaje de trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital, según calificación del desarrollo de capacidades.

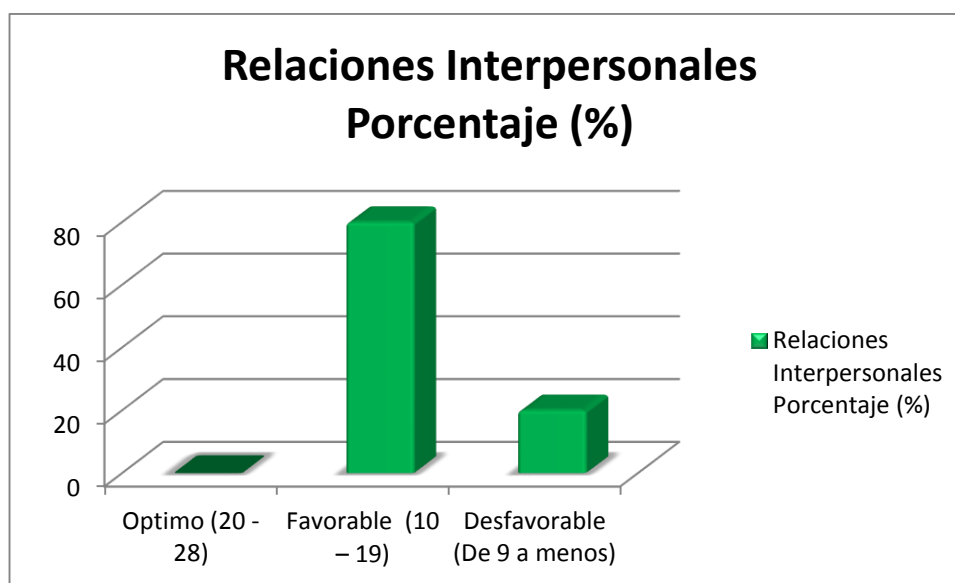


Tabla N° 5

Personal que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital – Tumbes según calificación de toma de decisiones.

Nivel de calificación	Relaciones Interpersonales	
	Frecuencia	Porcentaje (%)
Optimo (20 - 28)	1	3
Favorable (10 – 19)	16	46
Desfavorable (De 9 a menos)	18	51
Total	35	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”

En la tabla N° 5 y su gráfico adjunto, se aprecia que el 51% del personal encuestado que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho” – Pampas de Hospital, califican a la toma de decisiones en un nivel desfavorable, un 46% lo califica como favorable y solo un 3% califican a la toma de decisiones como optima.

Gráfico N° 5

Porcentaje de trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital, según toma de decisiones

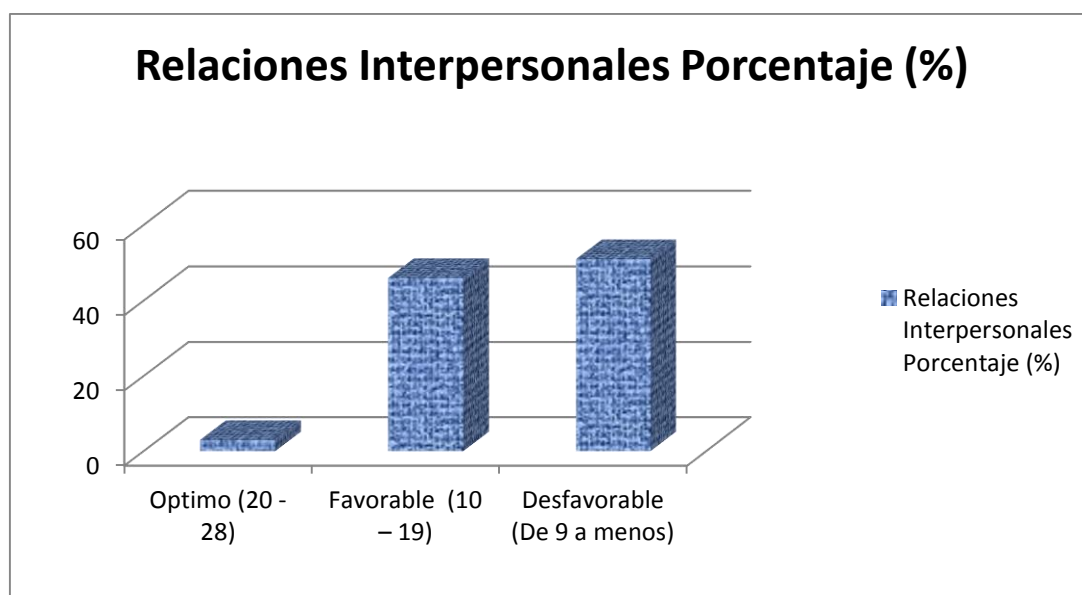


Tabla N° 6

Personal que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital – Tumbes según cultura organizacional.

Nivel de calificación	Relaciones Interpersonales	
	Frecuencia	Porcentaje (%)
Optimo (20 - 28)	1	3
Favorable (10 – 19)	30	86
Desfavorable (De 9 a menos)	4	11
Total	35	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”

En la tabla N°6 y su gráfico adjunto, se visualiza que un 86% del personal encuestado que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho” – Pampas de Hospital, califican la cultura organizacional en un nivel apropiada, un 11% lo califica como inadecuada y solo un 3% califican como cultura organizacional ideal.

Grafico N° 6

Porcentaje de trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital, según cultura organizacional

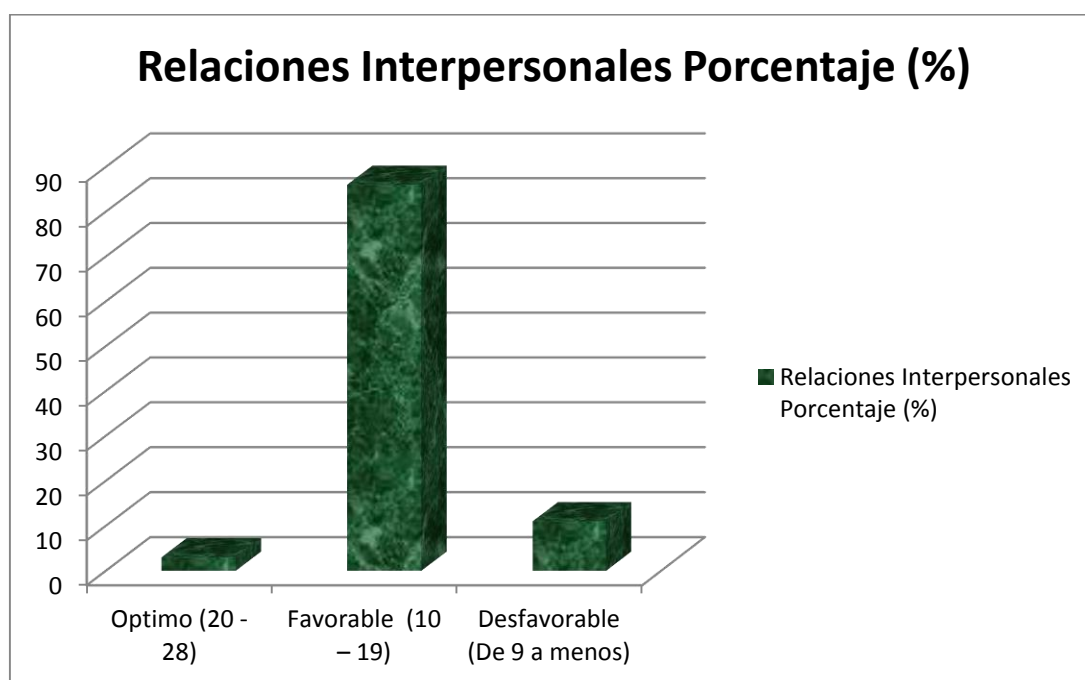


Tabla N° 6

Personal que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital – Tumbes según trabajo en equipo.

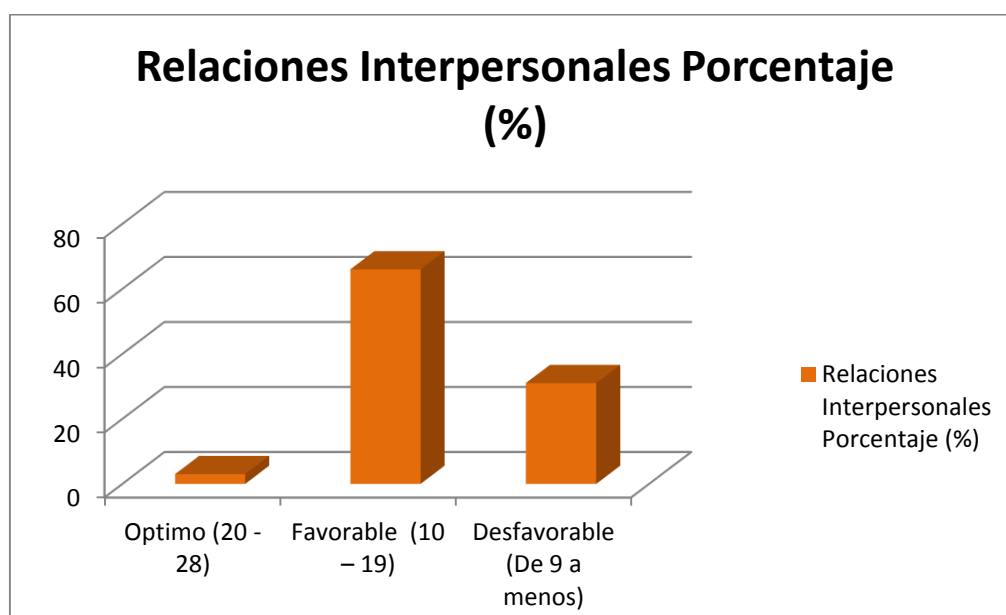
Nivel de calificación	Relaciones Interpersonales	
	Frecuencia	Porcentaje (%)
Optimo (20 - 28)	1	3
Favorable (10 – 19)	23	66
Desfavorable (De 9 a menos)	11	31
Total	35	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”

En la tabla N°7 y su gráfico adjunto, se visualiza que un 66% del personal encuestado que labora en la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho” – Pampas de Hospital, califican el trabajo en equipo en un nivel propicio, un 31% lo califica como deficiente y solo un 3% lo califican como óptimo.

Grafico N° 7

Porcentaje de trabajadores de la IE N° 042 “Alipio Rosales Camacho”
Pampas de hospital, según trabajo en equipo



III. MARCO TEORICO

3.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Los antecedentes que se detallan a continuación han sido rediseñados teniendo en consideración los propósitos, en otros casos las muestras, los instrumentos y finalmente se tiene en cuenta los resultados y las conclusiones.

ANTECEDENTES NACIONALES.

- **CAMPOS LIVAQUE, Lily Roxana** (2012) en su trabajo de investigación titulado “estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla –región callao” El liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

En base a los hallazgos en la investigación es posible sugerir lo siguiente:

Se sugiere ampliar en forma integral el presente estudio a otros contextos educativos con mayor población de la Región Callao, con similares o diferentes características a fin de corroborar, desestimar o encontrar nuevos hallazgos que aporten al estudio del liderazgo directivo y el clima organización

- **SORADOS PALACIOS, Mabel Martina** .(2010) Explica la “influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, Determinar la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL03-Lima, en el periodo marzo -mayo

del 2009. Describe y explica las variables Liderazgo y Calidad de la gestión educativa, un tipo de investigación Básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo- Correlacional, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa. De la Prueba estadística de Correlación se aprecia que el Valor $p = 0.00$ menor a 0.05 , con lo cual se afirma con un 95% de probabilidad que Como el Valor $p = 0.000$ menor a 0.05 , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la Gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La correlación conjunta fue de 0.949. La dimensión que más influencia en la Calidad de la Gestión Educativa, es el Pedagógico (0.619), presentado una correlación parcial de 0.937. El que nos influye es lo Institucional ($p = 0.041$), con una correlación parcial de 0.46.

- **CERVERA CAJO, Luz Emérita** (2012) explica el “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos” Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. El análisis de la diferencias entre los docentes varones y mujeres respecto del Liderazgo

Transformacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y en el Total del Liderazgo Transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones. El análisis de la diferencias entre los docentes varones y mujeres, respecto del Clima Organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, Entusiasmo, Amistad, Contacto, Énfasis en el Rendimiento, Ejemplaridad, Consideración y en el Total del Clima 106

Organizacional, apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.

El análisis de varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por I.E. indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración Individualizada y en el Total Liderazgo Transformacional, notándose que los docentes de la I.E. “Palmas Reales” y de la I.E. N° 3087 superan a los docentes de las otras instituciones educativas.

- **MOLOCHO, N.** (2009) investiga “Determinar la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL03-Lima, en el periodo marzo - mayo del 2009”. su objetivo es Determinar en qué medida influye el Clima Institucional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009.

Que está orientado a explicar la influencia que tiene la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur. Desde La perspectiva de una investigación de tipo – descriptivo- explicativo utilizando el diseño correlacional; se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de clima institucional y gestión educativa, a través de muestreo no probabilístico se eligió una muestra de 07 integrantes Del órgano de dirección, 19 del órgano de línea, 02 del órgano de asesoría, 24 órganos de apoyo y 04 del órgano de control, a quienes se les aplico mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario. Con La presente actividad se logró conocer los factores determinantes del clima institucional que influyen en la gestión de La sede administrativa de la Unidad de gestión local N° 01 del cono Sur de Lima.

Concluyendo que el clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

ANTECEDENTES INTERNACIONALES.

- **KAHR, Mónica Andrea** (2010) en su trabajo de investigación titulado “Clima institucional escolar y gestión directiva”.

A partir de lo indagado se observa, coincidencia con lo que desde la teoría, se sostiene respecto de que el clima institucional es un tema de gran importancia hoy en día para las instituciones escolares detalladas, las

cuales buscan un continuo mejoramiento en el ambiente de su organización.

Es fundamental que el Directivo genere un ambiente sano y agradable para que los espacios de intercambio, sean espacios de profesionalización entre los docentes, donde todos participen con compromiso y motivación, tomando decisiones de reflexión sobre la dimensión pedagógica didáctica y sean responsables de los aprendizajes de sus alumnos y de ellos mismos.

- **PÉREZ, J. (2002)** Investiga “La Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de Educación Básica en el Municipio José Tadeo Monagas del Estado Guárico, Caracas”. Tiene como objetivo Determinar la importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de Educación Básica en el Municipio “José Tadeo Monagas “del estado Guárico, para formular estrategias que optimicen la gestión de los Gerentes y Docentes. La investigación se llevó a cabo en las escuelas básicas de I y II Etapa del Distrito Escolar N° 1 del estado Guárico, para su trabajo utilizó una investigación de tipo descriptivo- Exploratorio, en el marco de la cual se seleccionó una muestra conformada por 11 directivos y 79 docentes, esta muestra fue seleccionada a través de muestreo probabilístico estratificado al azar simple por afijación proporcional. A la población en referencia se les aplicó un cuestionario para recabar información sobre los tópicos relevantes del estudio. El análisis de los resultados permitió derivar las siguientes conclusiones:

Se evidencian fallas de los directivos en el cumplimiento de las funciones gerenciales, no se cumplen los objetivos establecidos, la planificación de las actividades y la ausencia de liderazgo afecta la buena marcha de las organizaciones escolares.

El clima institucional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizaciones; considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral (Gongalves 1997)

En base a los resultados obtenidos se llegó a la conclusión:

De que el ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es neutral, ya que el 62.5 % de la medida percibida en las dimensiones de evaluadas se encuentra en esta escala (autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación reconocimiento, Equidad, innovación, promoción y carrera, sueldos y salarios, capacitación y desarrollo); así mismo la puntuación de la medida general 3.322 lo corroboran.

Así mismo se presenta recomendaciones a los directivos de esta dirección, enfocadas mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de sus empleados.

3.2. BASE TEÓRICA.

❖ EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

Nos apoyaremos en el autor Stephen J. Ball en su obra: “La micro política en la escuela” (1994). En primera medida, entraremos primero a precisar el concepto

de política de liderazgo entendida esta como, “la actividad humana tendiente a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo. Definimos lo que es liderazgo, “Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

“Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas“(Andrés Quijano Ponce de León, Universidad del Rosario, Facultad de Altos Estudios de Administración de Empresas y de Negocios. Bogotá D.C. 2003) Así pues, Stephen J. Ball, afirma que el director de escuela es fundamental y decisivo para la comprensión de la política en la escuela. Este papel y su desempeño tiene múltiples variantes, entre ellas: las responsabilidades legales; la organización formal y una gama de factores contextuales que permiten o dificultan el desarrollo de los actos sociales y académicos en la labor de todo docente, y especialmente el de su líder, el director del centro escolar.

Esos factores son limitados y limitan la labor del líder porque se encuentran dentro de unos marcos particulares de historia, sociedad, cultura, tiempo, alianzas y oposiciones.

El liderazgo ejercido por un director tiene mucho que ver con el carácter y la calidad con la que se desempeña en la vida misma. Banks y Burgess, citado por Ball, (Ball, 1994. P 93) difieren un poco a la libertad y rigidez con la que un

director puede actuar. Mientras el primero nombra una lista de deberes y actuaciones, el segundo se centra en la libertad que tienen los directores para actuar. Banks, menciona como factores en los que el director debe decidir los siguientes: Métodos y procedimientos de enseñanza, el currículum, relaciones con los padres, supervisión y deberes de los profesores. En tanto que Burgués dice “los directores no tienen libertad para hacer lo que se les antoja”. (Ball, 1994, P.93) Por lo cual Ball, concluye “sea cual fuere el alcance o los límites de los directores, su tarea organizativa puede expresarse en términos de un enigma esencialmente micropolítico. El director debe lograr y mantener el control (el problema del dominio), mientras alienta y asegura el orden social y la adhesión (el problema de la integración)” (Ball, 1994. P.93) Por lo tanto, demás lo lleva a realizar acuerdos individuales. No gusta en la formalidad de la comunicación. Este es un estilo útil para centros escolares pequeños.

En cuanto al estilo administrativo mantiene sus relaciones jerarquizadas porque la comunicación se da por cascada, ya sea de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba.

Las reuniones son la base del funcionamiento de este estilo y se hace el registro de cada una de ellas. La administración es conservadora, cerrada y burocrática. En el estilo antagónico el director se vuelve una figura pública y políticamente influyente porque tiene capacidad argumentativa de persuasión y discurso político.

Saca adelante sus objetivos porque tiene claro las políticas que los conducen y es un buen negociador.

En el estilo autoritario el discurso es impositivo, no reconoce ideas, ignora a la oposición, no concertan ideas, miente con facilidad, sofoca las conversaciones que le son contrarias, cambia horarios y formas de organización a su antojo.

❖ DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Espinoza, 1999, p.8).

Aunque a veces se confunde, no es lo mismo mando que líder. Mientras el concepto mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás. Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando, sin embargo difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo. Esta confusión terminológica es la que nos hace plantearnos que la principal característica del “jefe” o “gestores de personas” es la posibilidad de combinar las competencias propias del mando (directo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder).

La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de la actualidad, si no que ha sido ampliamente estudiado, en especial desde el campo de la psicología social. De hecho, Lewin y colaboradores (1940) comienzan a trabajar

sistemáticamente el tema relacionándolo con la psicología social y las relaciones interpersonales.

Existen diferentes definiciones del término liderazgo, desde una perspectiva semántica el concepto de liderazgo, es definido por Real Academia de la Lengua Española (2001) como la dirección de un grupo social; por otro lado, el Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956) la define como:

❖ DETERMINACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

➤ LIDERAZGO

El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común.

➤ LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El liderazgo transaccional se caracteriza en gran medida por el deseo de mantener la cultura existente de la institución sus políticas y procedimientos. Utiliza un sistema de toma de decisiones basado en obligar a los trabajadores a realizar ciertas conductas.

➤ LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Un liderazgo orientado más allá del propio interés. Eleva el nivel de conciencia y de propósito de todo el equipo en relación con un proyecto compartido. Incluimos dentro del liderazgo transformacional tareas fundamentales del

liderazgo pedagógico como: articular una visión educativa (el proyecto de centro), movilizar al personal desarrollando la misión educativa y los objetivos, implicar a los padres y los alumnos, hacer rendición de cuentas, interpretar y articular las tendencias sociales, económicas y medioambientales para relacionarlas con las necesidades y las prácticas escolares. No hace falta decir que en un centro escolar el liderazgo pedagógico es el fundamental, es su alma, lo que da sentido último a la dimensión de compromiso e incluso de vocación de la tarea docente, porque gracias a él los sueños toman cuerpo y se encarnan en proyectos concretos, únicos y singulares, anhelados por una comunidad.

➤ **FUNCIONES DEL LIDERAZGO**

Función de dirigir y orientar: Consiste en el ejercicio de la dirección para encabezar los procesos, guiando al personal por el camino correcto y coordinando cada actividad a fin de que todos caminen por el rumbo trazado.

Función de participar y delegar: Se refiere al papel protagónico que juega el dirigente en el cumplimiento de la actividad, ya no sólo orientando al personal, sino cumpliendo con una parte del programa. Cuando el principal dirigente participa en las tareas, el grupo desarrolla un elevado nivel de motivación para el trabajo.

Función de consultar y decidir.- La decisión constituye una resolución que se adopta frente a otras posibles alternativas, una vez resuelto se dispone el cumplimiento efectivo, convirtiéndose para quienes deben ejecutar la resolución en un mandato. La consulta hace referencia a solicitar consejo, a investigar en documentos o examinar junto a otras personas un tema concreto para escoger la mejor decisión.

➤ TIPOS DE LÍDER

Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.

Líder legítimo: Es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.

Líder ilegítimo: El líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.

➤ CLIMA INSTITUCIONAL

Stephen J. Ball en su obra: “La micropolítica en la escuela” (1994)..

El clima institucional es un factor que tiene injerencia directa en la calidad educativa, siendo este un elemento fundamental para desarrollar la gestión de la educación. Por lo tanto, el clima institucional y la gestión influyen en el logro de las metas educativas que establecen el camino o la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje.

❖ **PALABRAS CLAVE:** Clima institucional, gestión, variables, calidad.

Toda organización tiene características específicas, éstas forman parte del desarrollo organizacional o institucional que se establece, siendo factores clave de la gestión, las acciones, el desempeño y los nuevos retos. Un elemento fundamental es el clima institucional, el cual repercute en las condiciones que lograrán el cumplimiento de los objetivos establecidos, es un factor determinante en la gestión educativa. El clima institucional es un factor directamente proporcional a la calidad educativa, retomando el trabajo colaborativo que se desarrolle en cada institución, es así como el clima institucional determinará las relaciones interpersonales, además de las propuestas de mejoramiento de la institución propiamente dichas.

La “nueva gestión escolar debe garantizar la pertinencia, eficacia, eficiencia, relevancia y equidad que favorecen el cumplimiento de los objetivos de la educación” (SEP, 2010), siendo elemento fundamental para ello el clima que se genere en la institución.

Conceptualización de clima institucional.- En una organización o institución educativa, el tipo de gestión que se utiliza depende de diversos elementos, dentro de los cuales se enmarca el clima, cuyos factores surgen en dependencia de cómo se desarrolla el proceso de dirección en cada institución.

En el Programa Escuelas de Calidad (2010), se establece que la educación pública requiere propuestas innovadoras y eficaces que tengan un impacto positivo en el aprendizaje y en el logro académico de los estudiantes, así como en la calidad educativa; ideas que orienten e impulsen a los colectivos escolares para conocer nuevas maneras de hacer escuela y lograr los propósitos de la educación básica, en relación con el perfil de egreso de sus alumnos. En este

importante esfuerzo se propone que los profesores reorienten el modo en que llevan a cabo la gestión en la escuela y en el aula, con el fin de que coloquen en el centro de las decisiones el mejoramiento permanente del logro educativo de todos sus estudiantes.

Para el logro educativo se requiere de un trabajo colaborativo, una toma de decisiones conjunta, ser competente y conocer los programas, así como el desarrollo de acciones emprendedoras para el cumplimiento de los fines, encauzados a la institución educativa.

V. CONCLUSIONES

5.1. CONCLUSIONES

El objetivo fundamental del liderazgo directivo es crear y desarrollar un buen clima al interno de la organización que permita alcanzar las metas y los objetivos planteados, así como la satisfacción esperada por cada uno de sus miembros; por lo que de acuerdo al trabajo realizado se concluye que:

VI

6.1. BIBLIOGRAFIA

- **CAMPOS LIVAQUE, Lily Roxana**, Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla – región callao, Editora Universidad San Ignacio de Loyola PERU 2012.
- **SORADOS PALACIOS, Mabel Martina** , Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa Ugel Lima
- **CERVERA CAJO, Luz Emérita** liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos Año 2012, Editorial universidad nacional mayor de San Marcos.
- **LIKERT – MOLOCHO, N** Influencia del clima institucional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009, Editora Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Programa Cybertesis LIMA. PERÚ (2010).
- **QUISPE, P.** Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas Públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en

los años 2009 y 2010, Editora Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Programa de Cybertesis LIMA PERÚ (2011).

- **KAHR, Mónica Andrea**, clima institucional escolar y gestión directiva. Editora universidad abierta interamericana año 2010 sede central Buenos Aires argentina.
- **Stephen J. Ball**: “La micro política en la escuela” (1994).
- **Pérez. J.** La Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de Educación Básica en el Municipio José Tadeo Monagas del Estado Guárico, Caracas”. Editora Universidad Nacional “Simón Rodríguez” Caracas- Venezuela (2 002).
- **MC GREGOR, Douglas.** Mando y motivación. México, 1974.Mexico.
- **RODRÍGUEZ, N.** El Clima Escolar .Perú disponible en www.huascarana.edu.pe/comunidad/puf/clima.pdf.
- **SEGREDO M, PEREZ L.** El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos [internet] [citado 29 de setiembre del 2008] disponible en:
[hppt://www.sld.cu/galerías/doc/sitios/infodir/clima_organisasional en el desarrollo_de_sistemasorganizativos.doc](http://www.sld.cu/galerías/doc/sitios/infodir/clima_organisasional_en_el_desarrollo_de_sistemasorganizativos.doc).

6.2. ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL

I. DATOS INFORMATIVOS:

Institución educativa: _____

Edad : _____ Sexo Masculino () Femenino ()

Fecha : _____

II. INSTRUCCIONES:

Estimado director, docentes, auxiliares, personal administrativo y de servicio, a continuación se presenta un conjunto de ítems sobre liderazgo directivo y clima institucional, lo que u deberás responder con franqueza y confianza, ya que de ello dependerá que los resultados de esta investigación sean objetivos. Las respuestas a cada ítem se dan a través de una escala de progreso debiendo marcar con un aspa la que usted considere conveniente.

Escala de valoración.

1. Nunca 2. A veces 3. Casi siempre 4. Siempre

N°	INDICADORES	ESCALA			
	RELACIONES INTERPERSONALES	1	2	3	4
1	El director se relaciona permanentemente con todos los sujetos de la educación	1	2	3	4
2	Considera que el tipo de liderazgo que está ejerciendo mejor el clima institucional	1	2	3	4
3	El director promueve las buenas relaciones con las instituciones de su entorno	1	2	3	4
4	El director identifica las debilidades y fortalezas de la institución educativa	1	2	3	4
5	El director promueve una evaluación permanente de los resultados académicos	1	2	3	4
	DESARROLLO DE CAPACIDADES				
6	El director fomenta el uso y aprovechamiento del sistema digital para el aprendizaje Perú educa, en la programación y desarrollo de las actividades educativas	1	2	3	4
7	El equipo directivo gestiona el desarrollo profesional del personal docente	1	2	3	4
8	Se desarrollan talleres de capacitación docente	1	2	3	4
9	El director planifica los recursos necesarios para la realización de un buen trabajo	1	2	3	4
10	El mantenimiento que se da a la infraestructura es satisfactorio	1	2	3	4
	ACOMPANIAMIENTO Y MONITOREO				
11	El director cuenta con el plan de acompañamiento docente elaborado de acuerdo a las necesidades que existen en clase	1	2	3	4
12	El equipo directivo monitorea el logro de aprendizajes en los estudiantes	1	2	3	4
	TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4
13	El director promueve el consenso en la toma de decisiones	1	2	3	4
14	El director estudia las causas y prevé las consecuencias que traen consigo las decisiones que toma	1	2	3	4
15	Estimula las buenas practicas del personal a su cargo	1	2	3	4
	CULTURA ORGANIZACIONAL				
16	Se respeta la idiosincrasia de la comunidad educativa	1	2	3	4
17	Se cumplen los acuerdos tomados en los estamentos de la institución educativa	1	2	3	4
18	Existe respeto entre todos los agentes educativos	1	2	3	4

	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4
19	En la institución educativa se promueve el trabajo en equipo	1	2	3	4
20	La planificación curricular es coherente con los objetivos del PEI	1	2	3	4



