



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



**PROGRAMA COMPLEMENTACIÓN ACADÉMICA DOCENTE**

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

**El liderazgo pedagógico del director y el clima institucional en  
la Institución Educativa N° 14795 del Distrito de Bellavista –  
Sullana – 2016**

**AUTORAS:**

**Iman Morales, Yuvisca Ibeth  
Cabrera Avalo, Annyel Roel**

**ASESOR:**

**Vasquez Zuloeta, Segundo Enrique**

**SULLANA - PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A nuestros hijos por ser el motivo de nuestro esfuerzo,  
sacrificio y dedicación para seguir progresando.

Yuvisa y Annyel

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a Dios, por darnos el don de la vida y con ello la oportunidad de crecer como seres humano y profesionales al servicio de los estudiantes. Luego, a nuestros profesores por haber compartido sus conocimientos y experiencias en pro de nuestra formación y desarrollo profesional. A nuestro asesor, por haber contribuido al logro de nuestra investigación. A nuestra familia por su paciencia y apoyo para lograr nuestros objetivos.

Yuvisa y Annyel

## ÍNDICE

RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	10
PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Formulación del problema	14
1.3. Justificación	14
1.4. Objetivos	15
1.4.1. Objetivo general	15
1.4.2. Objetivos específicos	15
CAPÍTULO II	16
MARCO TEÓRICO	16
2.1. ANTECEDENTES	17
2.2. BASES TEÓRICAS	20
2.2.1. Clima Organizacional	20
Teorías del clima organizacional	20
Conceptualización del clima organizacional	22
Conceptualización de liderazgo	23
Tipos de liderazgo	25
2.3. Hipótesis	29
2.4. Variables	30
CAPÍTULO III	31
MARCO METODOLÓGICO	31
3.1. Tipo de investigación	32
3.2. Diseño de la investigación	32
3.3. Población y muestra	33
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
CAPÍTULO IV	34
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
4.1. LIDERAZGO DEL DIRECTOR	35

4.1.1. Teorías sobre Liderazgo del director	35
4.1.2. Teoría del Liderazgo Situacional	36
4.1.3. Liderazgo pedagógico del director	39
4.1.4. Liderazgo pedagógico del Director y el clima organizacional	42
4.2. Clima institucional educativo	43
4.2.1. Referentes teóricos de clima institucional	43
4.2.2. Clima escolar	48
4.2.3. Características fundamentales de un clima institucional educativo	50
4.2.4. Principales funciones del clima institucional	52
CAPÍTULO V	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

## **RESUMEN**

Investigación exploratoria sobre El liderazgo pedagógico del director y el clima institucional en la institución educativa n° 14795 del Distrito de Bellavista – Sullana – 2016, con el objetivo de aportar con enfoques teóricos amplios sobre liderazgo pedagógico y el clima institucional, de tal manera que planteen nuevas investigaciones relacionales o explicativas que mejoren el clima institucional de las instituciones educativas. Se utilizó el diseño no experimental y para la recolección de información la revisión bibliográfica y en línea. Respecto al liderazgo pedagógico del director existen diversas teorías referidas a rasgos de personalidad, estilos de comportamiento de tarea o relación y situacionales que permite moldear su estilo o rasgo a la situación, según la madurez o preparación del líder, mediados por la percepción del poder que los seguidores creen que tiene el líder para conseguir objetivos comunes, considerando requerimientos básicos para lograr un clima organizacional académico favorable. Respecto al clima institucional va a permitir un buen funcionamiento de la institución, manejo de problemas y calidad de procesos organizativos de gestión, innovación y cambio; así como educativos, para lo cual es indispensable considerar las características fundamentales para un clima institucional educativo favorable, como el de las 9 dimensiones de Litwin y Stringer o el de las 22 funciones del clima institucional de Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer. Finalmente, el tipo de liderazgo del director, que asuma con madurez y preparación, permitirá establecer un clima organizacional favorable para el trabajo de docentes, estudiantes y padres de familia para el logro de objetivos institucionales educativos y sociales.

**Palabras claves:** Liderazgo pedagógico. Director. Clima institucional

## **ABSTRACT**

Exploratory research on the pedagogical leadership of the director and the institutional climate in the educational institution nº 14795 of the District of Bellavista - Sullana - 2016, with the aim of contributing with broad theoretical approaches on pedagogical leadership and the institutional climate, in such a way that they propose new Relational or explanatory research that improves the institutional climate of educational institutions. The non-experimental design was used and for the collection of information the literature review and online. Regarding the pedagogical leadership of the director, there are several theories related to personality traits, task or relationship behavior styles and situational that allows to shape his style or trait to the situation, according to the maturity or preparation of the leader, mediated by the perception of the power that the followers believe that the leader has to achieve common goals, considering basic requirements to achieve a favorable academic organizational climate. Regarding the institutional climate, it will allow a good functioning of the institution, problem management and quality of organizational processes of management, innovation and change; as well as educational, for which it is essential to consider the fundamental characteristics for a favorable educational institutional climate, such as that of the 9 dimensions of Litwin and Stringer or that of the 22 functions of the institutional climate of Walters, Halpin and Crofts, Litwin and Stringer. Finally, the type of leadership of the director, who assumes with maturity and preparation, will allow to establish a favorable organizational climate for the work of teachers, students and parents for the achievement of educational and social institutional objectives.

Keywords: Pedagogical leadership. Director. Institutional climate

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación: El liderazgo pedagógico del director y el clima institucional en la institución educativa nº 14795 del distrito de bellavista – Sullana – 2016, tiene como objetivo de trabajo es aportar con enfoques teóricos amplios sobre liderazgo pedagógico y el clima institucional, el docente pueda plantear nuevas investigaciones relacionales o explicativas que mejoren el clima institucional de las instituciones educativas.

En nuestra práctica profesional docente, se ha observado la existencia de problemas de desempeño docente por insatisfacciones en el relacionamiento entre los profesores, de los profesores con los directores, o por las condiciones ambientales de infraestructura o falta de recursos educativos adecuados, donde la autoridad educativa no interviene para solucionar o gestionar mejoras institucionales.

Frente a esta realidad, los docentes no tienen un manejo teórico de éstos conceptos fundamentales que les permita plantear estrategias para optimizar su desempeño docente por lo que la presente investigación pretende dotar de las herramientas cognitivas respectivas.

La investigación consta de los cuatro capítulos: Capítulo I: Antecedentes y algunas bases teóricas y definición de conceptos de la investigación. Capítulo II: Métodos y Materiales; donde referimos el nivel y tipo de investigación, diseños hipótesis, técnicas de investigación, procedimiento de recolección de datos, los supuestos básicos, la formulación de hipótesis. Capítulo III: Resultados y



Discusión esta sección se presenta las visiones teóricas sobre liderazgo pedagógico del director y el clima institucional en la institución educativa.

En el Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones, se presentan los resultados del estudio y se hacen las recomendaciones respectivas. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación utilizando normas internacionales.

**CAPÍTULO I:**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del Problema**

El clima Institucional es uno de los factores más importantes dentro de una institución. Actualmente los estudios sobre el clima organizacional, reconocen la gran importancia del llamado “capital humano” como principal ventaja competitiva. Las empresas exitosas han basado su estrategia de desarrollo en su primordial fortaleza: su gente y los valores humanos, conformando equipos humanos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización.

También, el clima institucional influye en la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa y por lo tanto en la productividad de la institución educativa. Es un tema importante en el sector educativo ya que, a través de éste, se identifican variables que afectan el ser y el hacer de la comunidad; En este sentido se reconoce que el ambiente en el cual se desarrollan los niños, las niñas y adolescentes, debe ser apropiado para brindarle la posibilidad de tener experiencias significativas que lleven a un adecuado proceso de formación.

Sin embargo, en nuestra realidad, en la mayoría de las instituciones educativas públicas, por no decir casi todas; los docentes se quejan de una imagen de autoritarismo, corrupción y abuso de parte de directivos y de ciertos profesores que son “protegidos” por estos (los directores); lo cual acrecienta los niveles de insatisfacción y violencia que muchas veces desemboca en la ruptura de las relaciones humanas.

Así mismo la falta de una comunicación afectiva y efectiva entre los miembros de una comunidad educativa, ocasiona la insatisfacción y desinterés

por buscar y/o aplicar estrategias que mejoren el clima institucional y por ende redunde en las mejoras de los aprendizajes de los alumnos.

De igual manera se ha podido comprobar que en instituciones educativas de América Latina, el desarrollo de “clima institucional” es un caso que se viene tratando ya con mucha responsabilidad, y es que es una de las herramientas poderosas que, si no es bien encaminada, podría hacer que una institución educadora fracasase en el intento de superar o desaparezca de un mercado competitivo.

El clima institucional en las escuelas ocupa un lugar destacado en la agenda de investigación. Distintos modelos de eficacia escolar ubican el clima organizacional entre los factores de eficacia y equidad. Controlando otras variables, se ha hallado que el clima incide en distintos tipos de resultados de las escuelas, tales como el nivel de aprendizajes de los alumnos, la distribución social del conocimiento entre los alumnos de distinta clase social, el abandono o los episodios de violencia escolar (Creemers y Reezigt, 2003).

Habría también que añadir que en Argentina y Chile este tema dio mucho que hablar y explicar; pues el trabajo educativo que se venía impartiendo en las escuelas no estaba dando respuesta a las exigencias y situaciones que se presentaban, pues uno de los estudios realizados por diversas encuestadoras dio como resultado que un clima laboral en donde las relaciones humanas son desalentadoras daría como resultado que los objetivos que se ha propuesto la institución educativa serían difíciles de alcanzar. Así mismo reconoce también que el liderazgo efectivo del director de una Institución Educativa y el clima organizacional son aspectos de gran relevancia para la marcha de una institución educativa.

La realidad de muchas de las Instituciones educativas en el distrito de Bellavista – Sullana, presenta una imagen en la que el “Clima” en el que se desenvuelven es poco motivador, fundamentadas en discrepancias entre los miembros de la comunidad educativa, comentarios negativos, falta de identificación con la institución, limitándose a cumplir con su jornada laboral y manteniéndose ajenos a otras actividades internas programadas por la institución tales como ferias escolares, desfiles, aniversario de la escuela, entre muchas otras, desinterés por el logro de los objetivos, desmotivación en el personal por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte de la plana jerárquica y/o directiva, trabajo en equipo poco productivo, una comunicación autoritaria, poca fluida, ineficaz y nada afectiva entre los miembros de la comunidad educativa, no se percibe un ambiente democrático. Todos los que interactúan en una organización educativa saben lo importante y necesaria que son las diversas actividades que sirven para interactuar, integrar a todos los miembros de dicha organización.

Esta situación se debe a que muchos de los trabajadores, llamados hoy en día “colaboradores” no se sienten a gusto en trabajar en una empresa y/o Institución, por diferentes circunstancias: no son escuchados, son desatendidos en sus necesidades, existe un desgobierno, falta de comunicación efectiva y afectiva, y muchos otros factores que hacen que existan problemas desde muchos años atrás ocasionando la existencia de climas institucionales difíciles, inadecuados, que dificultan el trabajo educativo e impiden la motivación, la involucración y el compromiso de los integrantes de la comunidad educativa con su institución, pues se puede percibir el trato de los directores, directivos y superiores no es igual para todos, Que existen grupos antagónicos que son

observados en forma especial por los alumnos, que se constituyen en modelos a seguir.

La información que se transmite no llega en forma adecuada a los diversos estamentos, se dan discrepancias en puntos de vista que no se manejan adecuadamente, no se practica la empatía. Así mismo se puede comprobar que existen recursos financieros y materiales limitados. Se aprecia una atmósfera de intolerancia y competitividad. Los conflictos se solucionan tratando siempre de obtener la mayor ganancia, recurriendo muchas veces a la violencia y por último se puede mencionar que existe poca identificación con su institución educativa.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Qué enfoques teóricos existen sobre el liderazgo pedagógico del director y el clima institucional en la institución educativa nº 14795 del Distrito de Bellavista – Sullana – 2016?

## **1.3. Justificación**

El papel de los directores y los directivos de las instituciones educativas de ejercer un liderazgo pedagógico donde se produzca un equilibrio inteligente entre la gestión de las funciones administrativas y una visión a largo plazo de las funciones docentes, lleva a la responsabilidad de preocuparse en reconocer como está su clima institucional, si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo de los integrantes de su comunidad educativa. En este sentido, el compromiso con su institución está encaminado, entre otros, a

promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables para construir un buen clima institucional.

Por tal razón, el clima institucional es imprescindible en todas las instituciones sociales y dentro de ellas, en las instituciones educativas. donde el ambiente del trabajo educativo en el que se desenvuelve el equipo de personas, son percibidas directa o indirectamente y tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, ya sea en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso en cualquier ambiente en donde se desarrolle, llamase, familia y/o comunidad.

De tal manera que la relevancia de esta investigación se basa en que sobre la base de los fundamentos teóricos presentados, se asegure un renovado actuar de directores y directivos que permita un clima institucional adecuado, en armonía, que promueva el desarrollo del talento de los docentes y con ello una calidad educativa que redunde en los estudiantes y el bienestar social.

#### **1.4. Objetivo General y Específicos**

##### **1.4.1. Objetivo General:**

Analizar los enfoques teóricos sobre el liderazgo pedagógico del director y el clima institucional en la Institución Educativa N° 14795 del Distrito de Bellavista – Sullana. 2016.

##### **1.4.2. Objetivo Específicos**

- Determinar los enfoques teóricos sobre liderazgo pedagógico.
- Determinar los enfoques teóricos sobre clima organizacional

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**



## **2.1. Antecedentes del Problema**

Se consideraron las tesis relacionadas con el estudio de investigación.

### **Contexto Internacional.**

Martínez y Rodríguez (2011), en la investigación: “Caracterización del Clima Organizacional en instituciones de Educación Infantil Privadas y Públicas” La Sabana, para conocer su percepción acerca del clima en cada una de sus instituciones, llegaron a las conclusiones siguientes: El clima organizacional es un factor clave importante dentro de las instituciones educativas privadas y públicas para obtener un desarrollo efectivo, autónomo, agradable en los diferentes aspectos que se encuentran como lo son recursos de trabajo, relaciones interpersonales con pares administrativos, estudiantes, las relaciones ante el cargo que se desempeña. Es importante mencionar que el clima organizacional influye en el desarrollo de las personas que están alrededor del mismo.

Contreras y Jiménez (2016) en la investigación: “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención. Bogotá D.C”, concluyeron que hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el Colegio y marca una propensión evidente a la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente; Los factores positivos que pueden evidenciarse en varios de sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se puede potenciar el cambio y la transformación frente a esos factores negativos que se deben erradicar, la percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del Colegio reflejó poca cohesión en las políticas

de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico. Referente al Clima Organización arrojó que el Control es superior a lo que debería tener el Colegio y que la Recompensa es percibida por los colaboradores en un nivel bajo.

### **Contexto Nacional**

Campos, Paye y Arela, G. (2011), en la tesis “Relación de Clima Organizacional en la Gestión Institucional de las Instituciones Educativas Estatales de Nivel Secundario del Distrito de Ayaviri Melgar”. Puno, llegaron a las siguientes conclusiones: Existe una relación directa significativa entre el nivel de clima organizacional y gestión institucional en las Instituciones Educativas Estatales de nivel Secundario de Ayaviri Melgar, Puno 2011. Se identificó un “regular” nivel de Clima Organizacional con un puntaje promedio de 156,45. Se identificó un “regular” nivel de Gestión Institucional, con un puntaje promedio de 52,76. Comparando el nivel de las dos variables observamos que el 57,14% del total sobre el nivel de clima organizacional indican que es regular; de igual modo referente a la gestión institucional el 73,81%, coinciden en manifestar un nivel “regular” haciendo una relación directa.

Cervera (2012) en la tesis Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de los Olivos” de la ciudad de Lima – Per, llegó a las siguientes conclusiones: 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 las 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 las 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 Organizacional, apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.

### **Contexto Regional, Local**

Panta y Valdiviezo (2012), en la investigación “El estilo de gestión y el clima organizacional de la Red Educativa Divino Maestro, Sullana -Piura 2012”, llegaron a las siguientes conclusiones: existe relación significativa directa entre el estilo de gestión y el clima organizacional de las instituciones educativas pertenecientes a la Red; El estilo de gestión que predomina en la Red Educativa Divino Maestro de Sullana es regular, se puede afirmar que de los dos estilos, el que predomina es el estilo de gestión orientado a la relación o consideración ; El nivel de clima organizacional en la Red Educativa Divino Maestro de Sullana es regular a eficiente y la dimensión que mejor fue evaluada es la de apoyo; Existe relación alta y significativa entre la gestión orientada a la iniciación de estructura o tarea y el clima de organización en la Red Educativa Divino Maestro de Sullana.

## **2.2. Base Teórica**

### **Clima Organizacional**

#### **2.2.1. Teorías de clima organizacional**

En el estudio y diagnóstico del Clima Organizacional, existen diferentes teorías que permiten diversos tipos de aproximaciones. Aunque ninguna de estas teorías se presenta como la definitiva, lo cierto es que poseen una utilidad que permite un mejor acercamiento al clima laboral de una determinada empresa u organización. Dependerá del tipo de diagnóstico que se quiera realizar e incluso de la compañía, determinar cuál podría ser el enfoque más conveniente.

Frederick Herzberg (1968) en su obra “Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?”, postuló la teoría de los dos factores del clima organizacional, basándose en la satisfacción de necesidades de la pirámide de Maslow, agrupando en dos categorías los factores que influyen en el clima laboral: los de higiene y los motivacionales. Los factores de higiene son los elementos ambientales, que necesitan ser constantemente supervisados para evitar la insatisfacción del personal. Entre estos factores se encuentran el salario, el lugar de trabajo, el tipo de supervisión, entre otros.

Por otra parte, los factores motivacionales surgen desde el interior de la compañía, y tienen que ver con la satisfacción y las oportunidades que el trabajo ofrezca al personal. De acuerdo con esta teoría, los dirigentes o líderes de la organización tienen la obligación de motivar a los demás colaboradores y generar un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

McGregor, (1996) en su obra “El lado humano de las organizaciones” estableció dos teorías para la comprensión y el estudio del clima organizacional

en una empresa u organización en el texto, el lado humano de la empresa: la Teoría X y la Teoría Y, ambas con diferentes perspectivas respecto del individuo y por ende, cómo se comporta éste frente a un entorno laboral y cómo se debe actuar en un determinado entorno laboral.

La Teoría X, parte de la idea de que el individuo, de manera intrínseca tiene aversión por el trabajo y de ser posible lo evitará. Entonces, las personas son obligadas a trabajar a partir de una dirección y control estrictos, logrando así la consecución de los objetivos de la empresa u organización. Finalmente, el individuo rehúye de la responsabilidad y prefiere delegarla en otras personas, buscando ante todo su propia seguridad y comodidad.

La Teoría Y, parte de un supuesto diametralmente opuesto al de la Teoría X, en el cual el esfuerzo requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la competencia deportiva. Un ambiente adecuado y las metas correctas estimularán a las personas a entrar en una dinámica laboral y la búsqueda de fines comunes al interior de una compañía.

Likert (1970) en su libro: “La Teoría de la Gestión” establece que el comportamiento del personal se corresponde con el de los superiores, dependiendo de lo que los subordinados perciban de los primeros. El clima organizacional estará mediado por la percepción de los individuos hacia la empresa u organización, la cual se organiza o construye a partir de tres tipos de variables: las causales, las intermedias y las finales. Las variables causales o

independientes, son aquellas que indican la forma en la cual la compañía se orienta y evoluciona en la búsqueda de resultados.

Las variables intermedias construyen el estado interno de la empresa, e incluyen la motivación, la comunicación interna, los criterios para la toma de decisiones y el rendimiento; es decir, los procesos internos. Las variables finales, son el resultado de la interacción de las variables causales o independientes y las intermedias. Este tipo de variables establecen los resultados obtenidos por la organización, traducidos en criterios como la productividad, las ganancias y las pérdidas.

### **Conceptualización del Clima Institucional**

Para Méndez, (2005) refiere al clima organizacional como: el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Para Baguer (2009), el clima Institucional es el ambiente humano, en el que desarrollan sus actividades los trabajadores de una organización, existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Añade, que cada organización es distinta, ya que cada una tiene su cultura, su misión y su

entorno. Una organización trata de conservar a sus trabajadores que sintonizan con su cultura, con su clima, mientras que a su vez los trabajadores elegirán las organizaciones que mejor le vayan a su carácter y a su forma de ser.

Para Antezana (2013) el clima Institucional, es el conjunto de relaciones humanas y profesionales, condiciones e interacciones laborales, así como las estructuras y procesos formales e informales de una organización que, al ser percibidos por sus miembros, influyen y se reflejan de manera directa en el comportamiento individual o grupal corporativo. Resalta también que, aunque el clima organizacional puede verse afectado por elementos externos, una buena gerencia conseguirá crear un "escudo" que minimice los efectos negativos del exterior y fortalecerá la identidad corporativa. Por el contrario, la ausencia de capacidades gerenciales y el desconocimiento de los procesos comunicacionales inherentes al clima organizacional, potenciarán un entorno negativo que puede llegar a ser el inicio de una coyuntura insostenible, altamente contagiosa en el tiempo.

Por lo tanto, el clima Institucional es la forma en que un trabajador percibe el ambiente que los rodea; son las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

### **Conceptualización de Liderazgo**

Para Daft, (2006), el Liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden

llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Así mismo el liderazgo implica influencia, ocurre entre personas, estas tienen la intención de realizar cambios importantes y estos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores. Los líderes no dictan los cambios pretendidos, sino que estos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores. Es más, el cambio está encaminado hacia un resultado que busca tanto el líder como sus seguidores.

Para Danadith Tayals (2008), el Líder es aquella persona capaz de influir en los demás, es la referencia dentro de un grupo humano. Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común, es una persona que mira a largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

Por su parte Maxwell (2009) hace una interrogante: “¿Qué es el Liderazgo? y dice: “Quite por un momento los asuntos morales que están detrás de él y hay solamente una definición: Liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores”. También Maxwell (2007) en su obra “El ABC del Liderazgo” añade: El verdadero liderazgo, es más que tener autoridad, es más que haber recibido capacitación técnica, y seguir los procedimientos apropiados. El verdadero Liderazgo consiste en ser la persona a quien otros seguirán gustosa y confiadamente. Un verdadero líder conoce la diferencia entre ser un jefe y ser un líder.



Según opinión de los autores, Tayals, (2008) y Daft; (2006) concuerdan con el concepto de Liderazgo, como la influencia que una persona ejerce sobre un grupo humano que le permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común, capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos para un bien común. Pero también rescato la idea de Maxwell (2009), cuando refiere que el verdadero Liderazgo consiste en ser la persona a quien otros seguirán gustosa y confiadamente.

El concepto que orienta la presente investigación es de los autores Tayals, (2008) y Daft (2006), cuando concuerdan con el concepto de Liderazgo definiéndolo como la influencia que una persona ejerce sobre un grupo humano lo que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

### **2.2.3. Tipos de Liderazgo**

Según Pérez (2011) señala los tipos de Liderazgo siguientes: autocrático, participativo o democrático, laissez-faire, orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

**El Liderazgo autocrático** es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A

menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

**En el Liderazgo participativo o democrático**, a pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

**Liderazgo Laissez-faire**, expresión francesa que significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

**El liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones**, es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo

orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

Por otro lado, MacGregor y Burns (1978), definen dos tipos de liderazgo: Transaccional y Transformacional.

**El liderazgo transaccional**, nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

**En el liderazgo transformacional**, los líderes son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados.

Es una ida y vuelta emocional, es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Algunos autores consideran otros tipos de liderazgo como: el burocrático, carismático, natural, orientado a la tarea

**En el liderazgo burocrático**, los líderes hacen todo según el libro. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

**El liderazgo carismático**, es un tipo de liderazgo similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático

**En el liderazgo natural**, describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de

mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

En **el liderazgo orientado a la tarea**, Los líderes se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores

### **2.3. Hipótesis**

#### **Hipótesis General**

El manejo teórico sobre el liderazgo pedagógico del Director permitirá un mejor clima Institucional en la institución educativa N° 14795 del Distrito de Bellavista – Sullana – 2016

#### **Hipótesis Específicas**

H1. Existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del Director y un mejor clima Institucional en la institución educativa N° 14795 del Distrito de Bellavista – Sullana – 2016

Ho. No existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del Director y un mejor clima Institucional en la institución educativa N° 14795 del Distrito de Bellavista – Sullana – 2016

## 2.4. Variables

### Identificación de variables

Las variables están divididas en dos grandes segmentos:

Variables	Definición	Aspectos
<b>Liderazgo pedagógico del Director</b>	La influencia que un directivo ejerce sobre un grupo humano, que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.	Teorías sobre liderazgo
		Teoría del liderazgo situacional- TLS
		Liderazgo pedagógico del director
		Liderazgo pedagógico del director y el clima organizacional
<b>Clima institucional educativo</b>	son las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.	Referentes teóricos de clima institucional educativo
		Clima escolar
		Características fundamentales de un clima institucional educativo
		Principales funciones del clima institucional

**CAPÍTULO III**

**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de Investigación**

La investigación a realizar es de tipo exploratorio. Son las investigaciones que pretenden dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad, se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido (Sánchez y Reyes, 2015).

Las investigaciones exploratorias nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos muy poco conocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área (Selltiz, Wrightsman y Cook, 1980).

Este estudio a su vez fue de tipo transeccional, ya que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único; además de que, en este tipo de diseño no experimental, el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### **3.1 Diseño de la investigación**

Se utilizó el diseño no experimental, que es la indagación sistemática y empírica que se realiza sin manipular deliberadamente variables, donde se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).



### **3.2 Población y muestra**

No tuvo por el tipo de investigación.

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

La investigación exploratoria utilizó la indagación bibliográfica y en línea, por la accesibilidad, oportunidad y enorme información previamente publicada. Las fuentes incluyeron periódicos, revistas, libros de la biblioteca, documentos de agencias gubernamentales, artículos relacionados con temas específicos, literatura, informes anuales, estadísticas publicadas de organizaciones de investigación.

### **3.5. Procedimiento de recolección de datos**

A través de la búsqueda bibliográfica se procedió a recolectar la información requerida,

### **3.6. Técnicas del procedimiento y análisis de datos**

La información obtenida, fue analizada, seleccionada y sistematizada considerando secciones considerando las variables contenidas en la investigación: Liderazgo pedagógico del director y el Clima institucional en la institución educativa.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADO DE LA INVESTIGACION**

## **4.1 LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

### **4.1.1. Teorías sobre Liderazgo del Director**

Según Palomo (2007) en su obra Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo” señala teorías sobre el liderazgo que pueden clasificarse en tres grupos:

- a) teorías de rasgos de personalidad; b) teorías sobre los estilos de liderazgos;
- c) teorías situacionales de liderazgo.

#### **Teorías de rasgos de personalidad**

Esta teoría, el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de los demás. Las teorías basadas en los rasgos de personalidad del líder recibieron la influencia de la llamada teoría del "gran hombre". Los individuos poseen una combinación especial de rasgos personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar a los líderes potenciales. Algunos de los principales rasgos enumerados por lo diversos autores:

**Rasgos Físicos:** enemiga, apariencia, estatura y peso.

**Rasgos Intelectuales:** adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.

**Rasgos Sociales:** cooperación, habilidad interpersonal y administrativa.

**Rasgos relacionados con el trabajo:** interés en la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, según las teorías de los rasgos de personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para lograr mejores condiciones de liderar con éxito.

**Teorías sobre los estilos de liderazgo:** Son maneras como el líder orienta su conducta. Los estilos de liderazgos se refieren a lo que el líder hace. Los estilos de liderazgos: autoritario, liberal y democrático.

**Autoritario:** El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo "individual" de cada miembro.

**Democrático:** El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios

Liberal: El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos

#### **4.1.2. Teoría del liderazgo situacional – TLS**

La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) es un modelo que se dio a conocer en 1969 por Hersey y Blanchard. Desde entonces, ha experimentado varias modificaciones

Como señalan Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99), el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. Esta distinción permitió a Hersey y Blanchard aplicar su teoría a cualquier situación en la que una persona –el líder– tiene influencia sobre otra –el seguidor–, ya sea en las relaciones entre padres e hijos, entre profesores y alumnos, o en cualquier contexto organizacional (empresas privadas, hospitales, centros educativos, ámbito militar, organizaciones voluntarias, etc.).

De tal manera que ésta teoría busca explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías expuestas anteriormente. Las teorías

situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación. Son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o incluso cambiar el modelo de liderazgo para adecuarla a la situación (Hersey y Blanchard, 1969).

En la TLS se reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere. El verdadero líder es capaz de adaptarse a un grupo particular de personas, en condiciones extremadamente variadas. Los elementos fundamentales de la teoría situacional del liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación. La variable situación adquiere la mayor importancia en la determinación de quién será el líder y qué deberá poner en práctica (Hersey y Blanchard, 1969).

Hersey y Blanchard (1969) señalan que la idea fundamental de esta teoría, es que la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez o de preparación. Dicho en otras palabras, el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional. En el modelo se indica que, a cada nivel de madurez, le corresponde más o menos una de las conductas del líder, y se predice mayor efectividad cuanto mayor sea el ajuste entre el nivel de madurez y el estilo mostrado.

La TLS se gestó a partir de los aportes de diversas teorías e investigaciones sobre el liderazgo y las organizaciones. Entre sus conceptos fundamentales están: a) Estilo de liderazgo: Comportamiento de Tarea y de Relación, b) Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder (Tarea y de relación), c) Concepto de madurez, d) Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación, e) Técnicas de modificación del comportamiento, y f) Percepción del poder (Hersey y Blanchard, 1969).

De ellos, los dos primeros ya fueron revisados anteriormente, por lo que es necesario considerar el concepto de madurez, en el que se consideran los siete cambios que deben ocurrir en una persona cuando se produce el desarrollo hacia la madurez a lo largo del tiempo según Argyris (1964) y que se presentan en el siguiente cuadro:

<b>Tabla 1</b> <i>Continuo Inmaduro-Maduro</i>	
<b>INMADURO</b>	<b>MADURO</b>
Pasivo .....	Activo
Dependencia.....	Independencia
Comportamiento limitado .....	Capaz de comportarse de muchas formas
Intereses erráticos y superficiales .....	Intereses más profundos y más fuertes
Perspectiva a corto plazo .....	Perspectiva a largo plazo (pasado y futuro)
Posición subordinada .....	Posición igual o superior
Falta de conocimiento de sí mismo .....	Conocimiento y control de sí mismo

En cuanto a la percepción del poder, Hersey y Blanchard (1969), relacionaron el poder del líder con los estilos de liderazgo y con la madurez de los seguidores, argumentaron que el poder y el liderazgo son inseparables, ya

que el liderazgo es el proceso de influir en el comportamiento de otros y el poder es el medio a través del cual el líder consigue la obediencia del seguidor.

En la TLS se introducen siete bases de poder (coercitivo, de conexión, de experto, de información, legítimo, referente y de recompensa). Es importante mencionar el aporte sobre la percepción del poder, ya que “es la percepción de los otros acerca del poder del líder la que da al líder la capacidad de inducir la obediencia o para influir en su comportamiento”. Dicho en términos coloquiales, no es el poder que tiene el líder lo que genera influencia en sus seguidores, sino el poder que los seguidores creen que tiene el líder para influir.

#### 4.1.3. Liderazgo pedagógico del Director

Según Gento (1994), el liderazgo es el procedimiento utilizado para influir sobre las personas y los grupos a fin de conseguir objetivos comunes. Es un factor de eficacia y una condición de mejora escolar, siempre que se piense a partir de enfoques transformacionales, que distribuyen y dan fuerza, en detrimento de enfoques transaccionales, apoyados en la jerarquía y el control. La misión básica de un líder es la de suscitar la funcionalización del potencial de los miembros de su grupo, el liderazgo educativo ha de promover la participación activa de cuantos están implicados en el proyecto global del centro escolar. La importancia del liderazgo ejercido por el Director de una escuela se manifiesta a través de su intervención en distintos aspectos como los siguientes:

- Tratar con **cortesía y delicadeza** a todas las personas de la institución, considerando a todos como acreedores de respeto y estimación derivadas de su propia dignidad como individuos concretos y peculiares.

- Muestra de **aprecio y reconocimiento** a las personas de la institución por los logros que consiguen: las manifestaciones que ello supone no se limitarán sólo a los profesores o a los alumnos, sino que se extenderán a todos y cada uno en su peculiar situación.
- **Apoya moralmente** la acción profesional de los docentes: este apoyo será especialmente manifiesto en aquellas situaciones en las que los docentes tengan que atender a circunstancias o personas con dificultades acrecentadas, o cuando los mismos profesores atraviesen momentos o fases de riesgo o desaliento.
- Se preocupa por conocer y atender las necesidades del personal de la escuela: una actitud empática hacia las necesidades o intereses de cada uno, junto al sondeo sobre los mismos servirán de base a una respuesta lo más adecuada posible a lo que cada uno desee y sobre todo necesite.
- Impulsa **autoconfianza** de profesores, alumnos y el resto del personal de la escuela: refuerza en cuantas oportunidades se le presentan el sentimiento de vida personal de cada uno y la autoconciencia de la propia potencialidad de todas las personas para lograr objetivos asumidos o para superar deficiencias.
- **Protege de la crítica** injustificada, de carácter personal o profesional a los docentes, alumnos, y personal no docente de la escuela, cuando tenga conocimiento de manifestaciones infundadas de descrédito o desprestigio, se apresurará a defender el honor y dignidad de los afectados.
- **Resuelve** cuidadosamente los **problemas y conflictos** que puedan aparecer y que afectan el clima institucional escolar.



- Promueve la **comunicación abierta, ágil y flexible** entre todos los miembros: esta comunicación debe llevarse a cabo en todas las direcciones y sentidos, tanto vertical de arriba-abajo y viceversa, como horizontal (entre los diversos sectores) y diagonal (entre diferentes niveles de los distintos sectores).
- Promueve la **participación colaborativa** en la toma de decisiones: ello supone una incitación constante a la intervención en el debate y propuestas y un impulso permanente al respeto y reconocimiento a las manifestaciones de todos y cada uno.
- Apoya e impulsa el **trabajo en equipo** de los docentes: para ello potenciará la implicación personal de todos y cada uno en tareas colectivas y promoverá la motivación e incentivación para las aportaciones personales a responsabilidades colectivas.
- Potencia la **participación de los padres** en la vida de la institución: ello requiere informarles oportunamente de las posibilidades y cauces de participación, ayudarles a contribuir para la mejora de la educación y facilitarles marcos que faciliten su intervención.
- Potencia, igualmente, la **participación de los alumnos** en la vida de la escuela, así como de otros sectores que forman parte de la estructura orgánica de la institución escolar y de otras instituciones ajenas al mismo pero que pueden contribuir a la mejora de la calidad.
- **Estimula** a que aporten su esfuerzo cooperativo en proyectos en los que están implicados a través de su participación en la toma de las decisiones que se adopten a lo largo de las distintas fases.

- **Motiva** a todos los colaboradores del centro educativo para poder descubrir una serie de relaciones entre las personas de una organización o institución.
- Dinamiza e impulsa su **capacidad creadora**, con el fin de avanzar en una determinada dirección para alcanzar la meta propuesta: motivar a los docentes y ayudar a éstos a superar obstáculos, potenciando un clima positivo.

#### 4.1.4. Liderazgo pedagógico del Director y el clima organizacional

El director, como líder, según Gento (1994), debe gestionar el surgimiento de un clima organizacional favorable para el trabajo en equipo pedagógico, caracterizado por algunos requerimientos básicos:

- Que se desarrolle el sentido de pertenencia, que se constituya el “nosotros” como nota de identidad.
- Que se propicien espacios de intercambio y comunicación que posibiliten la interacción entre distintos puntos de vista, y la construcción posterior de criterios comunes.
- Que se valore al docente como persona y pueda incluir en su participación su bagaje de criterios, motivaciones y experiencias.
- Que se organicen procesos de formación y capacitación a partir de la práctica que se desarrolla.
- Que el estilo de participación posibilite el aporte de todos en las distintas instancias de identificación y solución de problemas, así como en la proposición de estrategias para solucionarlos.

- Que exista un clima institucional abierto al aprendizaje y a la reflexión de todos los miembros, que facilite la producción intelectual y el logro de los objetivos propuestos.
- Que la concepción de la práctica educativa valore a los docentes como generadores de conocimiento y saber para constituir sus prácticas, y no sólo como aplicadores de teorías y ordenanzas generales.
- Que cada miembro del equipo tenga una función propia, pero no enquistada sobre sí mismo, evitando así que se generen roles rígidos y permanentes.
- Que el equipo de gestión asuma profundamente una concepción de gestión escolar participativa y que tenga las competencias necesarias para llevarla a cabo.
- Que se concrete una red de personas sensibles con capacidad para expresarse su quehacer de manera propositiva y reflexiva.
- Que exista una red de conversaciones, comunicaciones, intercambios entre todos los miembros de la comunidad educativa.

## **4.2. CLIMA INSTITUCIONAL EDUCATIVO**

### **4.2.1. Referentes teóricos de clima institucional**

Es de resaltar que los referentes teóricos destacan que el clima organizacional es de alta importancia y los factores que perciben los trabajadores frente a motivaciones y demás incentivos, llevando a que el servicio ofrecido que se entregue sea de alta calidad (Martínez y Rodríguez, 2011).

El clima organizacional permite que las personas que están laborando en una institución educativa, muestren todo aquello que perciben, para de esta forma encontrar los puntos o factores críticos e iniciar con un proceso de mejoramiento y obtener un clima organizacional adecuado. Se debe propender por un mayor trabajo en conjunto entre directivas y profesores, donde las relaciones que se den, sean de confianza, apoyo y comunicación, favoreciendo un buen funcionamiento de la institución, un buen manejo de problemas y de esta manera brindar seguridad y calidad de los procesos propios de la institución, tanto en manejos directivos como los relacionados con lo académico (Zamora, 2005).

La aportación de Kurt Lewin de acuerdo con Beltrán y Bueno (1995), fueron sus aportes a la escuela de la Gestalt y el desarrollo de la teoría del campo de las Ciencias Sociales, donde afirma que el grupo es un todo, no es la suma de individualidades que lo forman, sino una totalidad dinámica; que existe dependencia reciproca o interdependencia entre sus miembros, es decir aquello que posee el grupo en conjunto, es su carácter distintivo.

Para Lewin citado por Sandoval (2004) lo grupal está por encima de lo individual, en este sentido interesa el estudio de las interacciones existentes y los sistemas de comunicación derivados (p. 38). Por otra parte Lewin (1973) afirma que la conducta es una función de la persona y de su ambiente, la persona y el ambiente son interdependientes, la persona percibe su ambiente de manera diferenciada, dependiendo de sus condiciones de desarrollo, de su personalidad y de su conocimiento. Un ambiente psicológico inestable provoca inestabilidad en el individuo, Los factores ambientales, (físicos y no físicos), personales

(necesidades, motivaciones) en interacción constituyen el espacio vital o espacio psicológico.

Littwin y Stringer (1968), citados por Méndez, (2005), conceptualizaron el clima como las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenían sobre su motivación. Encuentran que el clima organizacional es el resultado de los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el sistema informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada.

Hellriegel & Slocum (1974), citados por Méndez, (2005) define el clima como el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno. En los planteamientos de los autores se evidencia el interés y la necesidad de atender la relación causa-efecto existente entre individuo y organización; donde las percepciones y el entorno dan cuenta de lo que es el clima organizacional. Por otro lado, las percepciones y los efectos que produce el entorno, son de carácter individual, cada uno asimila e interioriza lo que llega a los sentidos de manera particular.

Littwin y Stringer (1968, citados por Méndez, 2005), conceptualizaron el clima como las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenían sobre su motivación. Encuentran que el clima organizacional es el resultado de los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el sistema informal de los

administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada (p. 32).

Hellriegel & Slocum (1974, citados por Méndez, 2005) define el clima como el conjunto de atributos que pueden ser percibidos sobre una organización particular o sobre sus subsistemas y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y sus subsistemas tratan con sus miembros y su entorno. En los planteamientos de los autores se evidencia el interés y la necesidad de atender la relación causa-efecto existente entre individuo y organización; donde las percepciones y el entorno dan cuenta de lo que es el clima organizacional.

Por otro lado, las percepciones y los efectos que produce el entorno, son de carácter individual, cada uno asimila e interioriza lo que llega a los sentidos de manera particular. Uno de los enfoque más importantes de esta época fue la propuesta por Likert cuyo objetivo era identificar sistemas de organización, uno de cuyos componentes es el clima, lo cual se hizo identificando las percepciones de los miembros de la organización con respecto a ocho dimensiones relativas a la estructura ( escala, tecnología y roles) procesos administrativos (dirección, control, sanciones) y a las comunicaciones entre posiciones jerárquicas, de las cuales resultarían cuatro tipos de clima: autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo y de participación en grupos (Gutiérrez y Busquets, 2014).

Para Mota, (1998), éste enfoque es importante porque reside en el hecho de que el comportamiento de un colaborador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el

trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y de otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución; de ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Por lo anterior se señalan las siguientes características alrededor del tema según Mota (1998): El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo: estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacionales y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un clima particular en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en el desempeño que afecta la organización y por ende en el clima generando un proceso cíclico.

Según Lamoyi (2007), el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidos directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado

Según Gento (1996), define el clima institucional o ambiente de trabajo como uno de los factores determinantes y que facilita no sólo los procesos organizativos de gestión, sino también de innovación y cambio.

#### **4.2.2. Clima escolar**

Según Vasco (2002) mencionado por Gutiérrez y Busquets (2014), hacia el año 1972 nace el concepto de clima escolar, como una adaptación de la evaluación de clima organizacional. Y nace como mejora, pues en general lo que persigue una evaluación de clima organizacional es medir la calidad de la percepción de las relaciones entre los miembros de la organización y en el sentimiento hacia la compañía para la que se labora; mientras que en las instituciones educativas el clima escolar se valora por la calidad de las relaciones de sus miembros y los sentimientos de aceptación y rechazo de los demás.

Según Morales (2008), los directivos (educativos) líderes se desenvuelven naturalmente en 3 ámbitos de la vida cotidiana de sus centros: 1) en el ámbito de la comunicación para la acción; 2) en los estados de ánimo del personal del centro de los alumnos y la comunidad, madres y demás adultos responsables, y 3) en el diseño, organización y gestión de planes de diversa índole.

En este contexto, según Gutiérrez y Busquets (2014), el clima escolar atiende, comprende y analiza el impacto de las relaciones entre las personas que conforman la escuela y la percepción de ellas con la misma. Es ampliamente conocido el impacto del clima escolar en diversos ámbitos, en particular en el desempeño escolar, en este estudio el clima escolar estuvo significativamente relacionado con los logros de los estudiantes de 3er y 6to grado.



Varios autores plantean la importancia de distinguir entre clima escolar y clima de aula, entre ellos Rodríguez (2004) quien señala que “el clima escolar es conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores estructurales personales y funcionales... que en un proceso dinámico confieren un estilo a la institución que afectan los distintos productos educativos.

El clima escolar es un constructo amplio, Gutiérrez (2008) propone una definición de clima escolar adecuado entendido como: aquel que en que la dinámica de las relaciones que se establecen entre diversos sectores propicia la comunicación y el trabajo colaborativo; existe cierto nivel de autonomía, el nivel de conflictividad es mínimo, existen canales adecuados de comunicación, reconocimiento y estímulos a los distintos actores por su desempeño. Se da además un alto grado de satisfacción de los distintos agentes con el desempeño general de la escuela, el propio y el del resto de los agentes educativos.

Las definiciones coinciden en que el clima escolar se fundamenta en la percepción que se tiene de las relaciones que construyen la red de relaciones en las cuales se ve inmerso el proceso educativo. A partir de lo anterior, podemos concluir que el clima escolar atiende, comprende y analiza el impacto de las relaciones entre las personas que conforman la escuela y las percepciones de estas acerca de la institución. Y además hacemos énfasis en 5 aspectos: - Recursos y ambiente de trabajo general. - Respecto al cargo que se desempeña. - Relaciones con los compañeros de trabajo. - El trabajo que desempeña con los estudiantes de la institución - Comunicación y relación con directivos y personal administrativo

#### 4.2.3. Características fundamentales de un clima institucional educativo

Entre las características fundamentales para un clima institucional favorable en una institución educativa, se pueden mencionar:

- La disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo. .
- Dispuesto a incorporar innovaciones. .
- Atento a los cambios internos y externos. .
- Las personas y el ambiente de trabajo se basan en la previsión y la planificación.
- Ello es favorecido, por la comunicación, la participación, la confianza y el respeto.

Litwin y Stringer (1978), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización escolar, tales como:

- 1- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- 2- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones acerca de su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3- **Recompensa:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida

en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**4- Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**5- Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**6- Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

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

**8- Conflictos:** Es el sentimiento de grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**9- Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo

#### 4.2.4. Principales funciones del clima institucional.

Tabla de concentración sobre las principales funciones del clima institucional, Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores, tomado de Aguado (2005)

Nombre del objetivo	Descripción
1. <b>Desvinculación</b>	Lograr que el grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
2. <b>Obstaculización</b>	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles nose está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. <b>Espíritu</b>	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. <b>Intimidad</b>	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.  Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales,no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. <b>Alejamiento</b>	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. <b>Énfasis en la</b>	

- Producción** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por la supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- 7. Empuje** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- 8. Consideración** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos, en términos humanos.
- 9. Estructura** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo "?
- 10. Responsabilidad** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- 11. Recompensa** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- 12. Riesgo** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. **Cordialidad** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. **Apoyo** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. **Normas** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. **Conflicto** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. **Identidad** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. **Conflicto e inconsecuencia** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. **Formalización** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. **Adecuación de la** El grado en que los planes se ven como adecuados

**planeación** para lograr los objetivos del trabajo.

21. **Selección basada en capacidad y desempeño** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, en política, personalidad, o grados académicos.
22. **Tolerancia a los errores.** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## **CONCLUSIONES**

1. La existencia de diversas teorías sobre liderazgo pedagógico del director como son la de los rasgos de personalidad, estilos de comportamiento de tarea o relación y situacionales, permite moldear su estilo o rasgo a la situación, las que serán asumidas según la madurez o preparación que tenga el líder.
2. El liderazgo pedagógico del director, estará mediado por la percepción del poder que los seguidores creen que tiene el líder para conseguir objetivos comunes, quien deberá considerar los requerimientos básicos para lograr un clima organizacional académico favorable.
3. El clima institucional permite un buen funcionamiento de la institución, manejo de problemas y calidad de procesos organizativos de gestión, innovación y cambio; así como educativos.
4. Para ello, además es indispensable considerar las características fundamentales para un clima institucional educativo favorable, como el de las 9 dimensiones de Litwin y Stringer o el de las 22 funciones del clima institucional de Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer.
5. Finalmente el tipo de liderazgo del director que asuma con madurez y preparación, permitirá establecer un clima organizacional favorable para el trabajo de docentes, estudiantes y padres de familia para el logro de objetivos institucionales educativos y sociales

## RECOMENDACIONES

- **Para los Directores de instituciones educativas nacionales y privadas en ejercicio:** deberán capacitarse en los enfoques teóricos y metodológicos de Liderazgo y de clima institucional para un ejercicio exitoso.
- **Para las instancias Ministeriales en el área de Educación:** Normar la obligatoriedad de la capacitación en los aspectos de liderazgo y clima organizacional, para todos los docentes que quieran acceder en el ejercicio de Directores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado R. (2005). Clima Organizacional, Un acercamiento a su identificación.  
Disponible en: [www.avantel.net/~rjaguab/identi.html](http://www.avantel.net/~rjaguab/identi.html)
- Antezana, M. (2013). La importancia de gestionar una buena cultura corporativa.  
España. Disponible en:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/22/importancia-gestion-buena-cultura-corporativa>
- Argyris, C. (1964). Integrando al individuo y a la organización. Nueva York.  
John Wiley & Sons, Inc.
- Baguer, A. (2009). Dirección de persona un timón en la tormenta. Madrid.  
España: Días de Santos.
- Beltrán Ll. y Bueno J. (1995). Psicología de la educación. Barcelona: Boixareu  
Universitaria.
- Campos, W., Paye, O. y Arela, G. (2011). "Relación de clima organizacional en  
la gestión institucional de las instituciones educativas estatales de nivel  
secundario del Distrito de Ayaviri Melgar. Puno.
- Cervera, E. (2012). Liderazgo transformacional del director y su relación con el  
clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los  
Olivos. Tesis. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú.
- Creemers, B. & Reezigt, G. (2003). The role of school and classroom climate in  
elementary school learningenvironment. En Freiberg, Jerome (ed)  
School Climate. Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning  
Environment. London: Routledge Falmer Press.
- Contreras, D. & Jiménez, L. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un  
colegio de Cundinamarca Lineamientos básicos para su intervención.  
Bogotá D.C. Colombia.
- Daft, R. (2006). La Experiencia del liderazgo universidad Nacional Autónoma de  
México: Thomson.

- Gento, S. (1996). Instituciones educativas para la calidad total. Revista Complutense De Educación, 7(1), 288. Disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9696120288>
- A
- Gutiérrez, C. y Busquets, T. (2014). Clima organizacional en las comunidades educativas. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.
- Gutiérrez, M. (2008). Batería de instrumentos para la evaluación del clima escolar en escuelas primarias. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación-INEE, México.
- Hernández, R. Fernández. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores? Harvard Business Review, January-February, 1968, págs. 13-22.
- Lamoyi, V. (2007). La Organización Social de la Escuela: Clima organizacional en las Escuelas Secundarias Técnicas y Generales del Estado de Tabasco. (Tesis) Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- Lewin, K. (1973). Dinámica de la personalidad. Madrid: Morata.
- Litwin, G. y Stinger, R. (1978). La influencia del clima organizacional en la motivación humana. Michigan: División de Investigación de Boston, Escuela de posgrado en administración de empresas, Universidad de Harvard.
- Likert, R. (1970). La Teoría de la Gestión. Michigan. Estados Unidos.
- Martínez, M. y Rodríguez, O. (2011). Caracterización del Clima Organizacional en instituciones de Educación Infantil Privadas y Públicas. Tesis. Universidad de La Sabana. Colombia.
- Maxwell, J. (2009) Desarrolle el Líder que está en usted. Dallas. México DF: Grupo Nelson.
- Maxwell, J. (2007). El ABC del Liderazgo" Argentina: V&R.

- McGregor, D. (1966). El lado humano de las organizaciones. Colombia: Luz Rodríguez.
- MacGregor, J. y Burns (1978). Habilidades de gestión. <http://www.habilidadesdegestion.com/Liderazgo/tipos-de-liderazgo/Liderazgo-transformacional.htm> (15.oct. 2013)
- Méndez, C. (2005). El Clima Organizacional en Colombia. Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia.
- Morales, G. (2008). Relación entre el Liderazgo en los Directores y el desempeño docente en las instituciones Educativas Públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla. (Tesis). Universidad Nacional del Callao. Lima, Perú.
- Mota, I. (1998). Estrategias de empresas y recursos humanos una visión dinámica de la empresa.
- Palomo. M. (2013). Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. 8° edición. Madrid, España: ESIC
- Panta, V. y Valdivieso; S. (2012). El estilo de gestión y el clima organizacional de la Red Educativa Divino Maestro, Sullana –Piura.
- Pérez, A. (2011). Estilos de Liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. México: Lulú.
- Likert, R. (1970). La Teoría de la Gestión.
- Rodríguez, G. (2004). El clima escolar. Revista Digital Investigación y Educación 7,3 marzo.
- Sandoval, C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional en Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Año 10. Número 27. Mayo-agosto 86.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: Bussiness Support Aneth SRL

- Selltiz, C., Wrightsman, L. y Cook, S. (1980). Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales. 9 edición, Madrid, España: Rialp.
- Tayals, D. (2008) El Liderazgo Genuino– formando los líderes de nuestro tiempo –México DF. México: Grupo Nelson.
- Vadillo, P. (2007), Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. España: ESIC.
- Zamora, M. (2005). El Liderazgo en el Clima Organizacional y sus repercusiones en la Creación de Valor. (Tesis). Universidad Autónoma de Querétaro, México.