



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



**Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales**

**TESIS**

**“Relación entre liderazgo y clima institucional en docentes del Instituto Superior Pedagógico Público “Cachicadán” Santiago de Chuco – La Libertad”**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación, con mención en Docencia y Gestión Universitaria.**

**PRESENTADA POR:**

**AUTOR Bach. FRANCISCO ARTEMIO CALDERON CARLOS**

**ASESOR**

**DR JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI**

**LAMBAYEQUE - PERÚ 2017**

**“Relación entre liderazgo y clima institucional en docentes del  
Instituto Superior Pedagógico Público “Cachicadán” Santiago de  
Chuco – La Libertad”**

**PRESENTADA POR:**

---

**Bach. FRANCISCO ARTEMIO CALDERON CARLOS**  
Autor

---

**Dr Jorge Isaac Castro Kikuchi**  
Asesor

**APROBADO POR:**

---

Dr. Elmer Llanos Díaz  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

Dr. Armando Moreno Heredia  
SECRETARIO DEL JURADO

---

M.Sc. Daniel Edgar Alvarado León  
VOCAL DEL JURADO

## **DEDICATORIA**

A Dios por la fortaleza que me brinda para salir adelante y por iluminar mi vida cada momento, con amor y cariño a la persona quien me ha brindado su apoyo en todo momento para concluir mis estudios de pos grado mi esposa Mabel, a mis hijos quienes han sido motivación estímulo para alcanzar mis metas.

,

## **AGRADECIMIENTO**

Al Instituto Superior Pedagógico “Cachicadán”, a los docentes compañeros de trabajo por brindarme la oportunidad de profundizar mis conocimientos en el tema de “Relación entre liderazgo y clima institucional en docentes del Instituto Superior Pedagógico Público “Cachicadán”

A todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible con su apoyo y colaboración hacer realidad este trabajo de investigación, muchas gracias.

.

## **INDICE.**

Resumen	08
Abstract	09
Introducción.	10
<b>CAPITULO I: TENDENCIAS EVOLUTIVAS DEL LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL.</b>	
1.1. Introducción	13
1.2. Contexto Regional	14
1.3. Caracterización del Instituto Superior Pedagógico	16
1.4. Cómo surge el problema.	18
1.5. Cómo se manifiesta el problema y qué características tiene.	20
1.6. Tendencia evolutiva del Liderazgo.	21
1.7. Tendencia evolutiva del Clima Organizacional.	23
1.8. Metodología de la investigación.	26
<b>CAPITULO II: REFERENCIAS TEÓRICAS CIENTÍFICAS</b>	
2.1. Antecedentes del problema. .	28
2.2. Base teórico.	33
2.2.1. Teoría Científica.	33
2.2.1.1. Teoría del Liderazgo.	33
2.2.1.2. Teoría que sustenta el Clima Organizacional.	34
2.2.2 Teoría Conceptual.	36
2.2.2.1. Liderazgo.	36
2.2.2.2. Líder.	36
2.2.2.3. Liderazgo directivo.	36

2.2.2.4. Características del Líder.	36
-------------------------------------	----

2.2.2.5. Tipos de Liderazgo.	38
2.2.2.6. Importancia del Liderazgo.	41
2.2.2.7. Clima Organizacional.	41
2.2.2.8. Clima Organizacional docente.	42
2.2.2.9. Importancia del Clima Organizacional.	42
2.2.2.10 Dimensiones del Clima Organizacional.	44
2.2.2.11 Tipos de clima organizacional según Likert.	46
2.2.2.12 Liderazgo y clima organizacional.	48

### CAPITULO III: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO “CACHICADÁN” SANTIAGO DE CHUCO – LA LIBERTAD”

3.1. Análisis de Resultado.	50
3.1.1. Análisis de la relación de Liderazgo en el ISPP “Cachicadán”.	50
Tabla N° 01: Análisis de Liderazgo en el ISPP “Cachicadán”.	50
3.1.2. Análisis del Clima Organizacional Docente en el ISPP”	
“Cachicadán”	51
Tabla N° 02: Análisis del Clima Organizacional en el ISPP “Cachicadán”.	51
3.2. Análisis Estadístico.	52
Prueba de hipótesis.	52
Tabla N° 03: Relación entre Liderazgo y Clima organizacional en el ISPP	
“Cachicadán”.	53
De la hipótesis específica 1	53
Tabla N° 04: Relación entre Liderazgo y la estructura en el ISPP	
“Cachicadán”.	54
De la hipótesis específica 2.	54

Tabla N° 05: Relación entre Liderazgo y la responsabilidad en el ISPP “Cachicadán”.	55
De la hipótesis específica N° 03.	55
Tabla N° 06: Relación entre Liderazgo y la Recompensa en el ISPP “Cachicadán”.	56
De la hipótesis específica N° 04.	56
	6
Tabla N° 07: Relación entre Liderazgo y el Desafío.	57
De la hipótesis específica N° 05.	57
Tabla N° 08: Relación entre Liderazgo y las Relaciones en el ISPP “Cachicadán”.	58
De la hipótesis específica N° 06.	58
Tabla N° 09: Relación entre Liderazgo y la Cooperación en el ISPP “Cachicadán”.	59
De la hipótesis específica N° 07.	59
Tabla N° 10: Relación entre Liderazgo y los estándares en el ISPP “Cachicadán”.	60
De la hipótesis específica N° 08.	60
Tabla N° 11: Relación entre Liderazgo y el Conflicto en el ISPP “Cachicadán”.	61
De la hipótesis específica N° 09.	61
Tabla N° 12: Relación entre Liderazgo y la Identidad.	62
3.3. Discusión de los resultados.	62
CONCLUSIONES GENERALES.	70
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	73
Anexos	77

## RESUMEN

La presente investigación, relación entre el liderazgo y el clima organizacional docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Cachicadán” Santiago de Chuco – La Libertad , responde al problema de investigación: ¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo en el clima organizacional docente del Instituto Superior Pedagógico “Cachicadán”, de Santiago Chuco – La Libertad?

El diseño de la investigación es: descriptivo correlacional, se ha relacionado en sus dimensiones cada una de las variables. Cuyo objetivo general ha sido: determinar la relación del liderazgo en el clima organizacional docente del Instituto Superior Pedagógico “Cachicadán”; y como objetivos específicos: a) Identificar el tipo de liderazgo que se practica en el Instituto Pedagógico; b) Identificar el tipo de clima organizacional docente que se practica en el Instituto Pedagógico y, c) Analizar la relación entre el clima organizacional docente y el liderazgo directivo en el Instituto Pedagógico.

Las variables en estudio fueron evaluadas a través de cuestionarios tipo Likert, para el análisis de resultados se usó estadística descriptiva y correlacional, aplicando el Coeficiente de correlación de Pearson que permitió comprobar la correlación existente entre las características del liderazgo y las dimensiones del clima organizacional docente. El conocimiento de las relaciones existentes entre las dos variables permitió confirmar la hipótesis y sub hipótesis, así como hacer algunas recomendaciones derivadas de las conclusiones de la investigación.

Palabras claves: liderazgo, clima organizacional docente.



## ABSTRACT

The present investigation, relationship between the leadership and the educational organizational climate of the Institute of Pedagogical Higher Education "Cachicadán" Santiago de Chuco - La Libertad, responds to the research problem: How does the directive leadership relate to the teaching organizational climate of the Higher Pedagogical Institute "Cachicadán", of Santiago Chuco - La Libertad ?

The design of the research is: descriptive correlational, each of the variables has been related in its dimensions. Whose general objective has been: to determine the relation of the leadership in the educational organizational climate of the Pedagogical Institute "Cachicadán"; and as specific objectives: a) Identify the type of leadership practiced in the Pedagogical Institute; b) Identify the type of teaching organizational climate that is practiced in the Pedagogical Institute and, c) Analyze the relationship between the teaching organizational climate and the directive leadership in the Pedagogical Institute.

The variables under study were evaluated through Likert type questionnaires. For the analysis of results, descriptive and correlational statistics were used, applying the Pearson correlation coefficient that allowed to verify the existing correlation between the characteristics of leadership and the dimensions of the teaching organizational climate. The knowledge of the existing relationships between the two variables allowed confirming the hypothesis and sub-hypothesis, as well as making some recommendations derived from the conclusions of the investigation.

Keywords: leadership, teacher organizational climate.

## INTRODUCCIÓN

Para dirigir el rumbo en los turbulentos mares de cambio de hoy, los directores tienen que convertirse en líderes. Uno de los principales pensadores de este siglo, Peter Drucker, citado por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, (2008) argumenta que los fallos organizativos son fundamentalmente fallos de dirección.

El Siglo XXI ha venido acompañado de un conjunto de cambios inesperados en cada uno de los campos del desarrollo organizacional, el liderazgo de ahora se adapta a las personas y no trata de encajarlas en un modelo preexistente, crea un marco de trabajo organizativo en las que puedan reaccionar rápidamente, las desarrolla en vez de tratarlas como piezas de una gran burocracia maquina. Este liderazgo compromete a las personas en vez de crear barreras de orden y control, prestar apoyo como tutores que guían y apoyan en vez de controlar.

El reto de la gestión en las instituciones educativas del siglo XXI requiere el compromiso y la actuación de liderazgos. Estos serán quienes deban planificar y concretar nuevas posibilidades de acción no sólo en el interior de las escuelas, sino también en la vinculación de estas con su contexto. Quienes asuman este rol deberán caracterizarse por ser emprendedores, previsores, flexibles, creativos, críticos y estar atentos a los cambios que la dinámica social trae aparejado, en otras palabras, la concepción de líder está estrechamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio.

A pesar de la importancia del liderazgo en esta época, no es una tarea solitaria: el líder es una persona que se define en función de los integrantes de las instituciones; logra en ellos un efecto que hace coordinar las acciones de todos, para lograr los propósitos institucionales dentro de un marco de valores específicos, en esta relación el líder cumple una tarea importante vinculada al establecimiento de un clima institucional que permita el trabajo colaborativo, en el que cada una de las personas se sienta cómoda e interesada en trabajar en la organización.

Liderazgo y clima organizacional en la institución escolar conforman un sistema conectado al entorno, de tal manera que para el desarrollo y mantenimiento de éste último se requiere del ejercicio de un liderazgo colectivo basado en la confianza mutua, la confiabilidad y el respeto que propicie la participación de los docentes y del resto de la comunidad en la gestión escolar.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el trabajador se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su líder, o a sus compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

La presente investigación quedó estructurada en tres capítulos:

En el capítulo I, se realiza un análisis al objeto de estudio, que en este caso está referido al Liderazgo y Clima Organizacional; variables estudiadas en su contexto teórico y su evolución histórica. En el capítulo II, se ha considerado los antecedentes de estudio y el marco teórico y conceptual, es decir los fundamentos teóricos de las variables en estudio, concepciones y enfoques con el respectivo análisis y aporte del investigador y, los conceptos fundamentales que guían y permiten sustentar la presente investigación con rigor científico.

En el capítulo III, se presentan los resultados en base a tablas estadísticas producto de la aplicación de 02 cuestionarios a los docentes, uno referido al Liderazgo directivo y otro al Clima organizacional. Para su procesamiento estadístico se hizo uso del programa SPSS 18, a través del cual se han obtenido los resultados de la relación entre las dimensiones de las variables.

Finalmente se presenta las conclusiones y sugerencias y las referencias bibliográficas consultadas, adicionando los anexos necesarios para complementar la información.

**“Relación entre Liderazgo y Clima Institucional en docentes del Instituto Superior Pedagógico Público “Cachicadán” Santiago de Chuco – La Libertad”**

**CAPÍTULO I**

**TENDENCIAS EVOLUTIVAS DEL LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL.**

**1.1. Introducción:**

Un reto para la educación de hoy es contar con personas que tengan características innatas y suficientes, con capacidad para conducir una organización educativa y lograr que todo el personal se involucre en forma eficaz y dinámica y alcanzar los objetivos deseados. En razón de ello, el Liderazgo se ha convertido hoy en día en una competencia esencial en las personas, que se hace necesario para lograr objetivos personales e institucionales. Lograr un clima organizacional óptimo es el deseo de toda organización, las instituciones educativas están constituidas por una diversidad cultural, la misma que hace difícil en muchos casos una buena convivencia, se requiere de esfuerzos personales y de grupo, para ello es necesario los liderazgos.

La presente investigación se desarrolló en el marco de la relación entre el Liderazgo y el Clima Institucional; cuyos resultados obtenidos, además de sustentarse en fundamentos teóricos de las variables, toma como punto de partida las tendencias evolutivas de cada una de ellas.

En esta Primera Unidad, se describe y analiza el objeto de estudio como son el Liderazgo y el Clima Organizacional; su tendencia evolutiva en el marco del tiempo y de las teorías que lo caracterizan.

**1.2. Contexto regional**

Santiago de Chuco es una ciudad, capital del distrito y la provincia homónimos en el departamento de La libertad. Se sitúa a 165 km al oeste de la ciudad de Trujillo, la capital del departamento.

Se encuentra a 3120 msnm. Fue fundada el 23 de julio de 1553, el 25 de julio frente a un altar levantado en “Picchi – Paccha” se celebró una misa de acción de gracias y se colocó la primera piedra de fundación. Luego se hizo la distribución de las tierras para la construcción de las casas, se delineó el plano de la ciudad y de la iglesia que sería inaugurado el 25 de julio 1560. Es en este mismo año que el pueblo recibe el nombre definitivo de Santiago de Chuco.

En 1868, el diputado por la provincia de Huamachuco, Manuel Natividad Porturas, presentó el proyecto para erigir como provincia el entonces distrito de Santiago de Chuco. El 3 de noviembre de 1900, gracias a la gestión del parlamentario Tomás Ganoza Caveró el presidente Eduardo López de Romaña aprueba la ley de creación de la provincia de Santiago de Chuco.

Entre sus personajes sobresalientes de Santiago de Chuco, tenemos a César Vallejo, Luis de la Puente Uceda, Juan Esteban Yupanqui, poeta, escritor, docente universitario, científico adscrito a la Unión Científica de Varma, Bulgaria.

Entre las instituciones importantes que se desarrollan en Santiago de Chuco, tenemos a la Asociación Cultural “César Vallejo”; Taller de Arte y Cultura “Illrec Chasca”; El Circulo de estudios peruanos TRILCE, la Institución Educativa “César Abraham Vallejo Mendoza” y la Asociación Amigos por siempre, entre otras.

A nivel del turismo tenemos la Casa Museo de César Vallejo”, donde nació y vivió el poeta Vallejo, la misma que fue restaurada y convertida en museo.

La provincia de Santiago de Chuco es una de las doce que conforman el departamento de la Libertad en el Norte del Perú. Limita por el Norte con la provincia de Otuzco y la provincia de Sánchez Carrión; por el este con la provincia de Pataz, por el Sur con el departamento de Ancash; y, por el Oeste con la provincia de Virú y la provincia de Julcán.

Tiene una superficie de 2 658, 96 kilómetros cuadrados. Su población para el 2017 era aproximadamente de 50 896 hab.

Está dividida en ocho distritos: Santiago de Chuco, Angasmarca, Cachicadán; Mollebamba; Mollepata; Quiruvilca; Santa Cruz de Chuca y Sitabamba.

El distrito de Cachicadán presenta como atractivo turístico los baños termales de Cachicadan, con gran concentración de fierro y magnesio con una temperatura de 71° C, conformado por dos ojos de agua. Está ubicado a 183 km al este de la ciudad de Trujillo a 3178 msnm en las faldas del cerro La Botica.

Su Clima es Cálido (20 a 25 grados) en las partes bajas y temples; Suave (15 a 20 grados) y Templado (10° a 15°) en las planicie y laderas y muy frio en la puna o jalca con temperaturas que a veces llega hasta cero grados, el frio se intensifica durante la noche, mientras que en el día el sol quema; por sus suelos pasan las cordilleras occidentales y parte de la central.

En la provincia de Santiago de Chuco la inversión en el sector Minería, está determinado por capitales extranjeros y nacionales como lo son los casos de la Panamerican Silver SAC en el distrito de Quirivilca y Comarsa en el distrito de Angasmarca, dedicados a la explotación de diversos minerales como oro, plata, cobre, zinc, etc, en su mayor parte para los mercados internacionales. Actualmente el sistema laboral privado ha incorporado la modalidad de “contrata” de personal a través de servis, lo que fue empeorando la situación de los trabajadores que reciben magros sueldos.

Todo campesino y algunos de los que viven en el pueblo tratan de criar animales domésticos como: cuy, aves de corral, conejos, porcinos, ovinos, caprinos, equinos, bovinos, los mismos que son en minúscula escala debido a la falta de espacio, técnica e inversión, actualmente con la conformación de las comunidades campestres los dirigentes prohíben a sus socios recibir animales al partir por lo que se hace más difícil fomentar la cría de animales.

La Educación Básica Regular en sus diversos niveles y modalidades, está orientada en base a las normas reguladoras que emite el Ministerio de Educación, basado en el Proyecto Educativo Nacional y lo establecido en el Currículo Nacional 2016.

En forma particular el Instituto de Educación Superior Pedagógico en mención, materia de la investigación procura dirigir sus procesos de formación profesional en bienestar de los jóvenes, para ello implementa en forma permanente innovaciones que ayudan a superar cada vez las dificultades.

### **1.3. Caracterización del Instituto Superior Pedagógico.**



El Instituto de Educación Superior Pedagógico Público I.E.S.P.P. “Cachicadán” se inicia en 1988 como anexo del ISPP “Indo América” de Trujillo, con R.M. N° 282-88-ED. El 30 de mayo del mismo año se apertura las clases con 53 alumnos bajo la dirección de la Profesora Isabel Luján de Acebedo, teniendo por local la antigua construcción del C.E. N° 80535. A petición de las autoridades políticas, civiles, militares y ciudadanas, se resuelve autorizar con

D.S. N° 0021-91-ED, del 20 de agosto de 1991 la creación del ISPP “Cachicadán” en forma independiente de su matriz “Indo América”, en aquél entonces don Antonio Villanueva Basilio en su calidad de Director de Cultura y Educación de la Asociación de Cachicadanenses residentes en Trujillo, hizo entrega el D.S. de creación en la Plaza de Armas de esta ciudad. A partir de 1999, con los concursos de Docentes a nivel nacional llegan los primeros Profesores nombrados, siendo la Mag. Rosa Victoria Mendoza Amaya y a la vez encargada de la Dirección, quien bajo su gestión hace construir las 3 primeras

aulas modernas vía apoyo de FONCODES el mismo que fue inaugurada el año 2000. En este año se nombra el primer Director por concurso público, el Lic. Randolpho Rodríguez Vásquez, (habiendo ocupado el primer lugar a nivel regional). Se nombra en el mismo año también el Lic. Jorge Luis Jara Quezada para el Área de Comunicación Integral. En dicho año se instituyen los Festivales de Danzas que hasta el día de hoy se viene desarrollando y se gana el primer Proyecto de Innovación Nacional, denominado “SISTEMA AGRO ECOLÓGICO PARA UN APRENDIZAJE DE CALIDAD Y PARA TRANSFORMAR EL ANDE LIBERTEÑO”. En el año 2001 se nombra el Prof. Daniel Modesto Gil Benítez y a la vez se acentúa la exigencia académica y se profundiza la investigación, dejando atrás los Proyectos de Desarrollo, igualmente se aplica los Reglamentos del DS 023-2001-ED, dejando de lado

por deficiencia académica a muchos jóvenes que seguían la carrera sin interés ni vocación. A lo largo de estos 29 años han egresado de sus aulas docentes de la especialidad de Educación Primaria, formados a la luz de una filosofía institucional que tiene por lema:

**“Formar agentes promotores de cambio”** basados en tres claves:

**Educación, tarea de humanización.**

Educación, vocación de servicio y solidaridad. Educación, proceso en continuo cambio.

A pesar que es poca la ayuda que se obtiene de las entidades, la Institución se ha propuesto crecer aún con sus propios medios y esfuerzo de todos los estamentos, es así que en la actualidad contamos con infraestructura moderna, una sala de Cómputo y un cañón multimedia apuntando a una enseñanza de calidad, esperando que al 2018 se pueda implementar otras carreras como, Educación Inicial o Educación Física y contar con implementación y materiales modernos.

#### **1.4. Cómo surge el problema de investigación.**

La calidad de la educación, en los últimos años se encuentra asociada a diversos factores que influyen en el desarrollo de los objetivos a lograr por las organizaciones educativas. Entre estos factores liderazgo y clima organizacional han adquirido relevancia, porque inciden directamente en el funcionamiento y efectividad de las organizaciones escolares. Chiavenato, citado por Vargas, (2010) señala que: “Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa personal” (p.4).

El liderazgo ha sido tratado y enfocado en los últimos años, con caracteres relevantes, no sólo para el rubro empresarial, sino incluso para el aspecto

político, económico, cultural y social. A estos caracteres se tuvo que pensar también en el área educacional, el liderazgo en educación juega un rol importante en el equilibrio interno de la escuela.

Por otra parte el clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de la escuela así como el factor en los que el director puede influir más directamente (Vargas, 2010).

Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) aseguran: Evaluar el clima organizacional o tomar información, es muy valioso porque permite a los líderes institucionales salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las percepciones y creencias de toda la población y esto, indudablemente, brinda información suficiente para definir planes de acción (p.245).

La educación en el Perú pasa por momentos difíciles debido a varios factores entre ellos la calidad deficiente, la infraestructura debilitada, la situación del magisterio (en calidad y condiciones económicas), la legislación irreal, la falta de una política coherente y, para no seguir citando la insistencia en importar teorías foráneas, discordantes con la realidad educativa nacional.

Al lado de todo lo anteriormente señalado hay algo inminente que no ha sido tocado directamente y de cuyo elemento no se puede prescindir, esto es lo referente a la ausencia de un liderazgo capaz de superar tales deficiencias para mejorar la gestión educativa (Vicuña, 2006).

Es también importante considerar que la gestión educativa supone una serie de acciones concretas por parte de los actores para el logro de un objetivo

común, entre estas desarrollar un buen clima organizacional, principalmente entre los docentes para ello se requiere del ejercicio de un liderazgo directivo basado en la confianza mutua, la confiabilidad y el respeto que propicie la potenciación de la participación de los docentes y del resto de la comunidad educativa en la gestión escolar.

En el instituto Superior pedagógico Público “Cachicadán” – Santiago de Chuco, región La Libertad, liderazgo y clima organizacional, al igual que en la mayoría de las instituciones, deben ser prácticas que requieran el reconocimiento de las semejanzas y diferencias de los individuos que componen la comunidad educativa.

Se observa que una parte importante de los docentes se encuentran poco motivados e identificados; quizá por el ejercicio de un liderazgo incapaz de concertar, acompañar, comunicar, o incentivar al personal en la transformación educativa.

El personal de la institución exige y con toda razón; directivos competentes, eficientes, con capacidad técnica, ética y moral, con capacidad de liderazgo, concertadores e integrador; que propicie el desarrollo de un clima organizacional, posibilitador de una creativa participación de los docentes y no docentes en la vida de la institución.

En el I.E. P.P “Cachicadán” de Santiago de Chuco, en lo referido al tema de liderazgo directivo y clima organizacional docente: como organización, requiere, estar comprometida de un trabajo en equipo, de un liderazgo que motive, organice y convoque a éste trabajo, donde directivos y principalmente docentes se consoliden como una unidad a través del ejercicio y fortalecimiento de valores humanos como la solidaridad, tolerancia, reconocimiento del otro y

el respeto a la diferencia, creando así ambientes propicios para el diálogo, la concertación, la negociación y la reflexión que conlleven a la búsqueda del conocimiento, al desarrollo de innovaciones educativas, a la solución de problemas de manera rápida y flexible que favorezcan el desarrollo de los procesos educativos y por ende a la formación integral de las estudiantes.

#### **1.5. Cómo se manifiesta el problema y qué características tiene.**

En el Instituto Superior Pedagógico Público “Cachicadán”, unidad de investigación, el problema del clima organizacional se manifiesta teniendo como referencia sus dimensiones; a decir de las relaciones interpersonales: los estudiantes y profesores no muestran fuertes relaciones de afectividad, sin embargo, existen adecuados niveles de respeto y colaboración, habiéndose observado que la relación de profesor – estudiante, en muchos casos es distante.

Se aprecia que los estudiantes se dividen en grupos para realizar sus actividades, no significando ello que existan problemas de convivencia, algunos son individualistas, los niveles de comunicación institucional tienen dificultades, no son asertivas, ni activas, quizás por las características de cada uno de los estudiantes. Los estudiantes demuestran poca motivación por los estudios, su desinterés por mejorar su desempeño aumenta paulatinamente, por lo cual los resultados de aprendizaje que se evidencia en los ciclos académicos son bajos, lo que expresa problemas en el tema de desempeño académico, como consecuencia de su actitud.

Del mismo modo, se evidencia que en la capacidad de Toma de decisiones en estudiantes y docentes se encuentra limitada por aquellas normas o instrucciones que se establecen sin consulta a los mismos. Lo que origina desconcierto y desinterés por los asuntos institucionales.

En relación al Liderazgo, encontramos que es muy expresivo, sin embargo la conducción de la organización mantiene un orden dentro de los parámetros normativos; el ejercicio de una dirección organizacional requiere de ciertas habilidades sociales para conducirla en mejores condiciones a la institución, así mismo se evidencia ello cuando existe un desconcierto a nivel institucional por la falta de una buena comunicación.

#### **1.6. Tendencia evolutiva del Liderazgo.**

Pensar en liderazgo se asocia con personas que han cambiado la historia y que han dejado un legado. Estas, generalmente, han mostrado cualidades extraordinarias como seres humanos con experiencias valiosas y de gran influencia a nivel mundial.

Covey (1998) citado por Sierra (2016), concibe la idea de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyecciones en las instituciones escolares. Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que con condiciones específicas, frente al sentido de la educación orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que “manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones. (Sierra,2016).

Es importante reconocer la importancia del líder, como un ser humano ético que se desempeña en una organización educativa, en cualquier nivel de formación.

Del mismo modo, el liderazgo educativo en su proceso evolutivo se ha ido estableciendo con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos y, por consiguiente, en la formación integral. Es necesario aclarar que el liderazgo educativo responde a la educación formal e informal,

teniendo en cuenta todos los niveles de formación; preescolar, primaria, secundaria y educación superior, que incluye pregrados y posgrados.

Sierra (2016), manifiesta que el liderazgo educativo posee como referente filosófico: la ética, desde el sentido de responsabilidad que tiene el líder como ser social frente a la vida, al entorno, a la naturaleza, al cuidado de sí mismo.

El líder educativo transforma la realidad del entorno de manera creativa e innovadora, donde la autonomía desempeña un papel preponderante de madurez intelectual y personal cuando lideran los proyectos con visión ética, proactiva, orientada a logros y al desarrollo de productos con visión diferenciadora.

La visión moderna que se tiene de liderazgo involucra en todo sentido a los responsables de las escuelas, es así que, desde su concepción, siempre ha tenido una persona que dirige la institución y que recibe el nombre de rector o director, sin embargo, la evolución del concepto de escuela o institución ha cambiado a organización educativa. Desde esta perspectiva, es necesario analizar quién es la persona que dirige este tipo de instituciones escolares, qué hace, cómo se relaciona y se comporta con los demás. (Pautt, 2011).

En esencia, un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia.

Pautt (2011), citado por Sierra (2016), plantea la diferencia entre liderazgo y dirección. Hace alusión a que los directivos se centran en la gestión administrativa y los líderes están enfocados en los cambios, así concluye que el directivo administra y el líder innova. Esta descripción ayuda a plantear que las organizaciones escolares requieren los dos, sin embargo, un directivo necesita las cualidades de un líder para poder orientar una institución escolar.

Del mismo modo se precisa que el directivo es quién ejerce la acción de dirigir, administrar y controlar. Pero el líder innova, investiga e inspira confianza (Kotter, 1999). Al parecer se podría afirmar que el ámbito educativo necesita líderes



que posibiliten la construcción social, y por ende, se constituye en un orientador que haga que los sueños del conocimiento se vuelvan realidad. (Sierra, 2016).

Pautt, (2011), manifiesta que lo que se dirige, no se lidera. Sin embargo, nuestro tiempo avasallado por la globalización exige cambios y transformaciones por los requerimientos de la sociedad, pues debido a esto se crea incertidumbre en varios temas, como valores, problemas económicos, situaciones complejas de migración, conflictos políticos y religiosos, avances y cambios tecnológicos, razones imperantes para que el líder educativo evidencie competencias, no solo con visión disciplinar sino con visión interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria.

El sentido asumido en la actualidad es que el liderazgo no es solo una competencia que se puede denotar para quien dirige la institución educativa, sino para quienes toman decisiones de los procesos educativos, ejercida por el rector, los directores, los coordinadores y especialmente los docentes.

### **1.7. Tendencia evolutiva del Clima Organizacional.**

La evolución histórica del clima organizacional ha estado supeditada a la aparición de corrientes teóricas de la administración que involucraban como centro a la persona; dicho proceso de evolución ha estado marcado por las siguientes corrientes, según Arano (2016):

- a. **Clima organizacional vista desde la administración científica y clásica.** Delgado (2002:4) citado por Arano (2016), comenta que la escuela clásica de la Administración es hasta finales del siglo XIX en que aparecen dos grandes Gráficos de la evolución de la administración Científica: Frederick W. Taylor (1856 -1915) en los Estados Unidos de Norteamérica, y el francés Henri Fayol (1841 – 1925). Si bien es cierto que el enfoque de Taylor fue principalmente visto desde lo económico, en sus últimos años Taylor manifestó un gran interés sobre la dignidad del trabajador aunque esta fase de sus ideas y principios no fue tan conocida. La aportación que Henri Fayol realizó a la evolución del pensamiento

administrativo se centró, no tanto en el individuo, sino en la organización entendida como una entidad productora de bienes y/o servicios. A diferencia de Taylor los esfuerzos de Fayol se referían a la “Administración Clásica”, el foco era la empresa. Fue un pionero en considerar que la Administración estaba compuesta de funciones y su trabajo proporcionó un amplio marco de trabajo a partir del cual podía estudiarse y desarrollarse a la Administración.

- b. **Clima organizacional vista desde la Escuela de las Relaciones Humanas (1930).** Su propulsor fue Elton Mayo, estudió que pretendió comprobar el incremento de la productividad de los trabajadores, aumentando o disminuyendo la iluminación ambiental. Con lo anterior se establece que la productividad del grupo varía por la atención que reciben los empleados por sus jefes, y la cohesión del grupo independientemente de las condiciones ambientales.

Terry y Franklin (1985:46), citado por Arano, (2016), consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Qué es lo que logra, cómo se logra y por qué se logra, se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas que son el componente de verdadera importancia no tan solo de la administración sino de las organizaciones.

Esta escuela se originó de la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial de la psicología y de la psicología social a la administración. Se considera al individuo como un ser sociopsicológico y las tareas a las que se enfrenta el gerente van, desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta entender toda la gama de comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad de la administración.

- c. **Clima organizacional vista desde la Escuela Estructuralista. (1950).** En esta etapa los temas de estudio se focalizaron en los aspectos de

índole estructural dentro de las empresas u organizaciones, analizando básicamente conceptos ligados con la autoridad, determinación de reglas y normas, la burocratización, teniendo como columna vertebral la visualización de organización de manera conjunta y no separada. Para Chiavenato (2011) hace referencia respecto a esta escuela que en la sociedad que vivimos, formada por organizaciones, cada persona representa un papel diferente y el hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ella, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva concilia e integra los conceptos del hombre y el hombre social.

- d. **El nacimiento del clima organizacional en la Escuela Conductista (1960).** Es aquí en esta escuela donde se analiza a cada individuo que forma parte de una organización estudiando en ellos su comportamiento poniendo especial énfasis en sus emociones, atenciones, estímulos, entre otros. En otras palabras se comienza a analizar los estilos de trabajo de cada trabajador o gerente, los efectos psicológicos que impactan en la producción y las condiciones físicas y de seguridad de su entorno que los rodea. Así mismo Chiavenato (2014:240) citado por Arano y otros (2016), menciona que la teoría conductista parte de la conducta individual de las personas para explicar la de las organizaciones. Para poder describir la conducta de los individuos es preciso estudiar la motivación humana, que representa uno de los temas centrales de la teoría conductista de la administración.

Uno de los principales teóricos que aportó mucho a esta escuela sin duda fue Abraham Maslow quién afirmaba que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia en donde describe las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Con certeza se puede afirmar que el nacimiento de clima organizacional se da en la escuela conductista.

## **1.8. Metodología de la investigación.**

El tipo de investigación desarrollada es cuantitativa, en el cual el estudio de las variables ha permitido establecer los niveles de relación en base a los datos cuantitativos obtenidos.

El diseño de la investigación es DESCRIPTIVO – CORRELACIONAL; cuya población es muestral, dado que el Instituto cuenta tan sólo con 12 docentes entre personal directivo, jerárquico y docentes. (PEI, 2014-2018).

El tipo de muestreo seleccionado es por conveniencia, por el cual la muestra ha sido determinado por el investigador, se hizo uso de la estadística no probabilística.

El presente estudio permitió explicar la relación que existe entre las variables: Liderazgo y Clima Institucional.

Para el desarrollo de la investigación se empleó la técnica de la Encuesta, orientado a observar y registrar información de las variables Liderazgo y Clima Organizacional; del mismo modo se hizo uso de la técnica del fichaje, por el cual se ha registrado información de diversas fuentes sobre las variables de estudio.

Se utilizó el cuestionario del Clima Organizacional basado en Litwin y Stringer, compuesto por 02 partes: Estructura con 4 items; Responsabilidad de 16 items. Contiene una escala de valoración que va desde de 1 a 4.

El cuestionario sobre estilos de Liderazgo, conformado por 5 aspectos: Carisma y Visión con 4 items; Confianza con 6 items; Respeto y Lealtad con 7 items; Expresividad y alabanza con 6 items, e Inspiración con 7 Items.

La información obtenida a través de los cuestionario fue analizado con el Programa Estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 18.00, con el cual se han hecho los cálculos estadísticos para establecer la relación pertinentes de la variable en estudio.

## **CAPITULO II**

### **REFERENCIAS TEÓRICAS CIENTÍFICAS**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.**

##### **ANTECEDENTE N° 01.**

Pirela (2008) en su investigación Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica, en escuelas de Maracaibo, tuvo como propósito determinar la relación entre liderazgo y cultura organizacional en esas instituciones, basados en los teóricos Burns, Bass, Schein y Avolio, concluyendo que:

- El resultado del liderazgo es una relación de estimulación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino de necesidades, aspiraciones y valores mutuos.
- Con referencia a la cultura organizacional, se la define como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, normas, actitudes que dan personalidad y destino a una organización para el logro de sus objetivos sociales.

- A medida que la percepción del líder sea más transformadora que reconozca y satisfaga altas necesidades de los seguidores mejor será la percepción que se tiene de la cultura en referencia al estilo de dirección.

De las investigaciones revisadas como parte de los antecedentes al presente trabajo de investigación se puede determinar que existen diversos factores que pueden incidir favorable o desfavorablemente en el clima organizacional de las instituciones educativas tales como estilo de liderazgo, nivel de identificación y compromiso del personal con la institución, los conflictos, la motivación, la

planificación, la satisfacción laboral, la cultura organizacional. Por otro lado, el personal de las diferentes organizaciones exige la existencia de directivos competentes y eficientes capaces de desarrollar un tipo de liderazgo participativo, concertador e integrador a partir de un modelo de gestión estratégica educativa que incentive el cambio gradual, la innovación, el estímulo al recurso humano y por consecuencia el logro de la tan ansiada calidad educativa.

#### **ANTECEDENTE N° 02.**

Rodríguez (2007), diseñó estrategias metodológicas de gerencia educativa para mejorar las relaciones humanas y el clima institucional en la I.E. No.14543 - ampliación secundaria Huarmaca, llegando a las siguientes conclusiones:

- Es evidente que el logro de un buen clima institucional, implica mantener buenas relaciones humanas, estar constantemente motivados y mantener una comisión muy eficiente entre los agentes educativos. En las instituciones educativas actualmente, no se aprecian ni buenas relaciones humanas, ni mucho menos personal docente y administrativo motivado, Más allá del sistema educativo, el clima institucional de las instituciones revela que no se está llevando de la manera más adecuada y conveniente para el desarrollo de la tan ansiada calidad educativa

Está claro que propiciar la motivación y automotivación del personal administrativo y docente de la institución es lo que va a permitir la mejora de las relaciones y por ende también del clima institucional, y eso es lo que se busca al proponer las estrategias metodológicas en el trabajo de investigación

#### **ANTECEDENTE N° 03.**

Molocho (2010) desarrolló una investigación orientada a explicar la influencia del Clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL No. 01-Lima Sur, en la cual:

- Se llegó a conocer los factores determinantes del clima que influyen en la gestión de la mencionada sede, concluyendo así que éste clima expresado en el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura de la organización influyen en un 43,8% sobre la gestión institucional.

Sugiere elaborar, incrementar y ejecutar programas para el mejoramiento del Clima organizacional, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales a todos los integrantes de la sede administrativa de la Ugel. Asimismo dotar de elementos necesarios a los jefes de los diversos órganos a fin de lograr un cambio con el estilo de gerenciar o liderar.

#### **ANTECEDENTE N° 04.**

Alarcón (2007) desarrolló en su trabajo una propuesta de un modelo de gestión por valores para mejorar las relaciones interpersonales y lograr un buen clima institucional en el colegio nacional de San José de Chiclayo y llega a concluir:

- Promover la formación en valores y fortalecer las relaciones interpersonales para lograr un clima institucional favorable a partir de la aplicación del modelo en las organizaciones educativas.
- El clima institucional es el ecosistema resultante de la multitud de interacciones que se generan entre el conjunto de agentes de la organización, éste tiene que ser favorable para lograr el desarrollo de la institución.



- El gestor o directivo debe asignarle real importancia al capital humano con el cual trabaja y al que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización, considerando que el personal es la sangre que da la vida a la institución.

#### **ANTECEDENTE N° 05.**

Córdova (2007) realizó un estudio en la I.E. José María Argüedas del distrito La Victoria, a fin de determinar cuál es el clima organizacional en esa institución y qué factores influyen en éste; con el propósito de plantear estrategias para mejorarlo, llegando a las siguientes conclusiones:

- Que existe necesidad de plantear y aplicar estrategias que permitan mejorar el desfavorable clima organizacional de la I.E. José María Argüedas, la misma que debe centrarse en el bajo nivel de identificación con la institución, la existencia de conflictos laborales, no se ha fortalecido los valores básicos, existe egoísmo y falta de cooperación, falta de planeación, organización, trabajo en equipo y comunicación no fluida, desconocimiento de los objetivos, metas y visión de la I.E., debiendo evitarse en el futuro aplicar el modelo autoritario ya que en el clima debe primar la democracia participativa en todos los niveles.
- Desarrollar un liderazgo participativo, integrador y concertador que incentive el cambio gradual, asimismo se establezca un trato igualitario al personal e impulsar el trabajo en equipo con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

#### **ANTECEDENTE N° 06.**

Gamarra (2007) en su tesis un Modelo de Gestión Educativa para el Logro de un Buen Clima Institucional en la I.E. José Domingo Atoche del distrito de Pátapo y concluye:

- Se ha evidenciado, a través de la encuesta clima institucional, la existencia de conflictos laborales suscitados por la carencia de un modelo de gestión que permita la organización equitativa y participativa que redunde en una paz laboral. Por lo que se reafirma la necesidad de contar con un modelo de gestión estratégica educacional que de fin a este inadecuado clima institucional.
- El modelo permitirá evaluar la gestión y su incidencia en el clima institucional.

### **ANTECEDENTE N° 07**

Bustamante, Serquén y Montalván (2007) en su investigación un Programa “manejo de conflictos” para mejorar el clima institucional en la I.E. Miguel Grau Seminario del centro poblado Tranca Sasápe, distrito de Mórrope, llegando a concluir:

- Los profesores deben tomar conciencia que un adecuado clima institucional es importante porque permite favorecer un ambiente adecuado de trabajo y contribuye al logro de objetivos comunes.
- Los profesores deben tener en cuenta que la I.E. es un espacio para desarrollar y experimentar la convivencia social por lo tanto deben separar su función en la institución y su vida personal, esto les va a permitir trabajar en equipo logrando de esta manera mejorar el desarrollo de la I.E

A opinión de los tesisistas: los enfoque de los investigadores: concuerdan con el tema de investigación del presente trabajo, por que orienta la direccionalidad de la relación del liderazgo y el clima organizacional docente que debe existir en toda organización educativa; para el logro de los objetivos propuestos y los estándares en los educandos en el marco del buen desempeño docente y directivo.

## **2.2. BASE TEÓRICA.**

## 2.2.1. TEORÍA CIENTÍFICA.

### 2.2.1.1. Teoría de Liderazgo.

Según Lupano y Castro (2008), acerca del liderazgo existen diversas teorías que tratan de explicarlo, estas se preocupan de enfocar al líder desde diferentes puntos de vista, desde sus cualidades físicas hasta las psíquicas, otra perspectiva afirman que el líder es una persona que en un momento y en un lugar determinado muestran aptitudes o cualidades necesarias para el grupo, otro enfoque toma en cuenta las características de las interacciones entre líder y seguidores.

En la investigación primero se aborda la teoría situacional o de contingencia del liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder - seguidor.

Este enfoque señala que los administradores alcanzan el éxito como líderes cuando sepan que liderazgo quieren ejercer, diagnostican las situaciones y las modifican, uniendo estas y el estilo adecuadamente, es decir el liderazgo depende de las relaciones establecidas entre la situación o problema a solucionar y el estilo empleado por el líder; destacan los modelos de Fiedler, Evans y House, Hersey y Blanchard.

Por otro lado las investigaciones y trabajos académicos actuales han tendido a concentrarse en el estudio de las teorías emergentes, estas fueron sostenidas por James Mac Gregor Burns, Bernard M. Bass y Avolio que consideran al **liderazgo transformacional**, donde el líder es eminentemente partidario del cambio, de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados que son influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización y, el **liderazgo transaccional**, que se basa en las buenas relaciones, el líder transaccional usa el feedback, positivo o elogio y negativo o reprimenda, los seguidores son motivados por intereses personales, el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores.

### **2.2.1.2. Teoría que sustenta el Clima Organizacional.**

De acuerdo con Brunet, citado por Edel, García y Guzmán, (2007) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y Funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo, lo que quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento, en su acción práctica.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Este enfoque afirma que las personas no son entes pasivos, por el contrario, con su actuar contribuyen a la modificación de su entorno.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de

equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

La teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert, permite estudiar en términos de causa - efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Rensis Likert citado por Edel et al., (2007) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional.

La primera de ellas son las causales, definidas como variables independientes y referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras.

Referente a las variables intermedias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una organización y constituyen los procesos organizacionales; se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, rendimiento, entre otras; estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida.

En esta dirección de ideas, debemos reconocer que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.

## **2.2.2. Teoría Conceptual.**

### **2.2.2.1. Liderazgo.**

En opinión de Kotter citado por Gross (2009), es un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que la organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios.

### **2.2.2.2. Líder.**

Líder es la persona que en un determinado momento y lugar, a través de su conducta; modifica, dirige o controla las actitudes y comportamientos de otras personas, a las que se denominan seguidores, es la persona que posee una gran visión a largo plazo, visualizando los retos y metas a lograr a corto plazo; según Amex (2004).

### **2.2.2.3. Liderazgo directivo.**

Según Lamoyi (2009), el liderazgo directivo hace referencia a las características que debe tener el director para propiciar una colegialidad entre maestros, estudiantes y padres entre las que se encuentran la capacidad de aliento hacia los docentes, la capacidad de impulsar lazos de amistad, ser carismático y la capacidad de ser un reforzador.

### **2.2.2.4. Características del líder.**

Según Amex (2004) las principales características de un líder son:

- Visión de futuro, actuando proactivamente, es decir, anticipándose a los cambios, mejor, produciéndolos.
- Autoridad moral, que se da por la consistencia entre sus palabras y sus acciones.

- El poder de convencimiento, al resto de la comunidad y a él mismo de la validez e importancia de la causa, empleando la elocuencia, a veces mediante slogan, postulados dogmáticos o usando la lógica.
- El conocimiento y habilidad para lograr el objetivo, este aspecto es el más variable de todos, pues implica el conocimiento, destreza y voluntad del líder en la consecución de un fin, para ello debe poseer cultura que le confiera una concepción del mundo y preparación especializada dentro de una cultura de trabajo que le lleven a innovar y buscar soluciones inéditas, si es el caso.
- Compromiso social profundo con miras al bien común, el bien de la persona se realiza plenamente en el bien común, el líder realiza el bien común siendo un buen ciudadano y procurando que otros lo sean.
- Comunicación eficaz, que no sólo es saber transmitir mensajes, ideas o sentimientos, sino saber escuchar; estar bien informado y ocuparse de que su mensaje llegue al destinatario y de recibir la realimentación necesaria para medir la eficacia de la comunicación. (p.1).

Según Fischman (2000; 20) al respecto dice:

- Las características de un líder en el marco actual de organización son aprender a estar consciente de sus actos, pues este es un elemento clave para lograr el liderazgo personal, para lo cual trabaja su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender; y la otra característica presente es que debe estar al servicio de los demás, para esto debe aprender a desarrollar una comunicación efectiva, debe aprender a dirigir a otros y a entregar el poder, así como a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores. Estas características se hallan enmarcadas en las teorías sociales e innatas que sustentan el comportamiento de las personas, las mismas que teniendo condiciones la despiertan en un proceso de aprendizaje y formación.

De los planteamientos expuestos anteriormente deducimos que un líder debe poseer y desarrollar ciertas cualidades que le permitan actuar frente a los cambios, debe ser una persona segura y competente, actuar con autoridad y poder, fijarse metas para lograr la visión organizacional, tomar decisiones y tener una actitud de servicio para comprender y aceptar a las personas, desarrollando habilidades y la práctica de una comunicación eficaz.

#### **2.2.2.5. Tipos de liderazgo:**

O'leary (2000) afirma que los estilos de liderazgo más comunes son:

a) La dictadura.

Según este estilo el líder tiende a conservar para sí mismo el poder de la toma de decisiones y del conocimiento esencial. El dictador establece la ley en su grupo y espera que los individuos acaten su autoridad sin cuestionarla, espera que la calidad del rendimiento sea la máxima en cada momento, guarda para sí mismo la mayor parte de la información clave para la organización y sólo compartirá aquella cuando sea imprescindible.

b) La Cuasi democracia.

El líder se esfuerza para asegurarse que el grupo esté bien informado y de que participe en la orientación del equipo en su conjunto, pero tiene el poder de veto, aunque anima a la participación tendrá la decisión final en todas las cuestiones de importancia aceptando o vetando las ideas de los trabajadores.

c) El compañerismo.

Este estilo exige que el líder se convierta en uno más del grupo, un miembro que puede tener más experiencia, pero que no tiene más peso que los demás individuos del grupo, es decir todos participan en la toma de decisiones y en el establecimiento de la dirección a seguir, por tanto



todos son responsables de los resultados y consecuencias de las acciones del grupo.

d) Liderazgo transformacional.

Un líder transformacional es aquél que tiene el poder de producir cambios en los miembros del grupo y en la organización en su conjunto. Por tanto es el estilo de liderazgo que emplea un gerente cuando pretende que el grupo vaya más allá de los límites o que consiga toda una serie de metas.

Para Cornejo (2008), los líderes transformacionales se distinguen por: □ Tener una visión clara de la organización y es capaz de comunicarla con facilidad a los miembros del grupo, el líder es tomado como modelo, es admirado respetado, demostrando mucho carisma. Cornejo; (2008b:13), afirma que “la visión del líder le indica cuál es el objetivo a realizar, trabaja incansablemente por lograrlo”.

- Es capaz de saber qué decisiones afectarán de manera positiva a la organización, actuando con seguridad e inspirando confianza en los miembros del grupo. Asegura Cornejo (2008) que “el líder construye una confianza excepcional basada en sí mismo, en las metas que busca, y entre mayor sea el riesgo, mayor es la confianza que desarrolla”. □ Inspira respeto y lealtad a las personas, pues se toma tiempo para hacerlos sentir importantes.

- Se muestra expresivo para elogiar al grupo ante un trabajo bien hecho, haciendo conocer hasta qué punto se ha contribuido al éxito.

Según Cornejo (2008) “el líder se la pasa dando reconocimiento, a tal grado que la gente desea el reconocimiento del líder, que lo convierte en un anhelo corporativo”.

- Es un maestro al ayudar a las personas a hacer algo para lo que no se sentían plenamente capacitados.

Estas características predominantes en el tipo de liderazgo transformador nos permitirán elaborar un instrumento de recolección de

datos, cuestionario sobre el estilo de liderazgo del director de una institución educativa, que sirva al recojo de información para el presente trabajo de investigación.

Según Laissez-Faire:

El líder da completa libertad a sus trabajadores para determinar la actividad, no tiene participación, o si la tiene es muy poca. El líder deja pasar y hacer, ejerciendo un mínimo control e interviniendo lo menos posible. Los diversos datos y el material es proporcionado por el líder ya sea en forma voluntaria o a solicitud de los subordinados, pero él no toma parte en las discusiones de trabajo.

Su participación sólo se manifiesta cuando se comunican con él haciendo comentarios puntuales y en raras ocasiones sobre las actividades del grupo, a menos que se le pregunte.

Es necesario indicar que no es la única clasificación encontrada en el desarrollo del proceso de investigación del presente trabajo, pero asumimos esta, a razón que resume todos los tipos o estilos de liderazgo posibles que podemos encontrar en los líderes de las organizaciones educativas en especial.

A pesar que existan teorías que plasmen tipos de liderazgo, a fin de cuentas, éste depende ciento por ciento de la personalidad de cada líder y su capacidad de hacerla notar en los demás. Varios conjuntos de investigaciones a lo largo de los estudios que se han realizado sugieren que los mejores líderes no son siempre los más listos, audaces, fuertes o más reconocidos de un grupo, sino aquellos que son más eficientes

para manejar las relaciones sociales con los demás a quienes quieren guía.

Esta afirmación última nos permite indicar la necesidad de que las organizaciones o instituciones plasmen dentro de sus programas de capacitación a su personal, uno referido al desarrollo eficiente de estrategias en habilidades sociales por parte del líder.

#### **2.2.2.6. Importancia del liderazgo.**

- Liderazgo es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier organización.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, por el contrario muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.
- Liderazgo es autoestima, influencia, organización, actuación e integridad moral.
- Las instituciones necesitan hoy líderes con capacidad gerencial para hacer frente a los retos que impone el nuevo siglo, líderes que tengan como visión construir organizaciones inteligentes.

#### **2.2.2.7. Clima organizacional:**

Se afirma que es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye además su estructura, estilo de liderazgo, motivación, recompensa, comunicación, todo lo cual ejerce influencia en el desempeño y comportamiento de sus integrantes.

Forehand y Gilmer (1964) citado por Arano (2016), definen al clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Taguiri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), citados por Arano y otros (2016) basados en las propiedades del clima organizacional lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características resultados de comportamientos y contingencias.

#### **2.2.2.8. Clima organizacional docente.**

Se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, una institución educativa, según son percibidas por quienes trabajan en él, los docentes, a partir de sus relaciones cotidianas que les permita conseguir el logro de sus objetivos institucionales y sobre la base de sus compromisos e identificación con su comunidad.

#### **2.2.2.9. Importancia del clima organizacional.**

Numerosos estudios han examinado como el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados académicos de los estudiantes en las escuelas.

El conocimiento del clima organizacional proporciona realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

El clima organizacional como tal es un indicador de la gestión de la organización, por tanto debe ser medido a fin de conocer el impacto de los cambios percibidos, las políticas y procedimientos existentes, la comunicación, el estilo de liderazgo, las condiciones de trabajo, etc.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la **opinión** que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo que puede estar

expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

#### **2.2.2.10. Dimensiones del clima organizacional.**

Litwin y Stinger, citado por Vicuña, (2006) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- a. Estructura.

Representa la percepción que tiene 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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- b. Responsabilidad (*empowerment*).

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a 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.

- c. Recompensa.

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- d. 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.

- e. 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.

f. 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. g. Estándares.

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y cumplimiento de metas.

h. Conflictos.

Es el sentimiento del 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. i. Identidad.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Estas dimensiones del clima organizacional al constituirse en características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento del individuo van a permitirnos diagnosticar dicho clima. (p.5).

#### **2.2.2.11 Tipos de clima organizacional según Likert.**

Likert (citado por Edel et al, 2007) propone dos grandes tipos de clima organizacionales que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales:

a. Clima de tipo autoritario.



#### Sistema I. Autoritarismo explotador.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados trabajan en una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y de satisfacción de las necesidades. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

#### Sistema II. Autoritarismo paternalista.

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos usados para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

#### b. Clima de tipo participativo.

#### Sistema III. Consultivo.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

#### Sistema IV. Participación en grupo.

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados permanentemente, existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable, por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

#### **2.2.2.12. Liderazgo y clima organizacional.**

El liderazgo y el clima organizacional en una institución escolar conforman un sistema conectado al entorno, de tal manera que para el

desarrollo y mantenimiento de este clima se requiere de un liderazgo colectivo basado en la confianza mutua, la confiabilidad y el respeto que propicie la potenciación de la participación de los docentes y del resto de la comunidad educativa en la gestión escolar.

El liderazgo se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines propuestos, también se relaciona con motivar y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque si los mismos desafíos.

La gestión de una institución educativa supone atención a un número importante de factores pudiendo cada uno de ellos ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global, de entre todos resulta muy especialmente destacable el clima organizacional, toda vez que si éste es óptimo posibilita una decidida participación de los docentes y no docentes en la vida de la institución. De esta forma la posibilidad de incidir positivamente en el clima humano y profesional de la institución dependerá en gran medida de cuatro índices aplicables al liderazgo: a) claridad de objetivos, b) capacidad de liderazgo, c) actitud dialogante, d) facultad de decisión.

El líder debe considerar que la calidad del clima organizacional es una de sus mayores responsabilidades, así como convertir a sus seguidores en líderes comprometidos con un ideal por realizar (Cornejo, 2008).

De lo anterior descrito y analizado, llegamos a la conclusión que:

1. El Liderazgo es un proceso de acciones compartidas que son realizadas por un responsable o persona llamada líder, de esa forma, la tarea de los mismos en el proceso de cambio es la de propiciar la transición y combatir la banalidad, dar libertad a sus colaboradores, eliminar los obstáculos que puedan entorpecer el

rendimiento del equipo, cultivar la sinceridad, la amistad, el respeto, la cooperación y la colaboración.

2. El Líder es aquella persona que tiene la capacidad de percibir y prever los pequeños errores y las pequeñas grietas, adelantarse a los cambios, marcar su espacio con sabiduría y respeto.

3. El clima institucional es el ambiente generado en una institución a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Tiene relación con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresa en las relaciones personales y profesionales.

4. El liderazgo educativo se construye en la relación de todos los elementos comprometidos con el quehacer educativo en una organización y en la interacción pedagógica con la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen.

### **CAPÍTULO III**

#### **RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO “CACHICADAN” SANTIAGO DE CHUCO – LA LIBERTAD”**

##### **3.1. ANALISIS DE RESULTADOS.**

###### **3.1.1 Análisis de la Relación de Liderazgo en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” .**

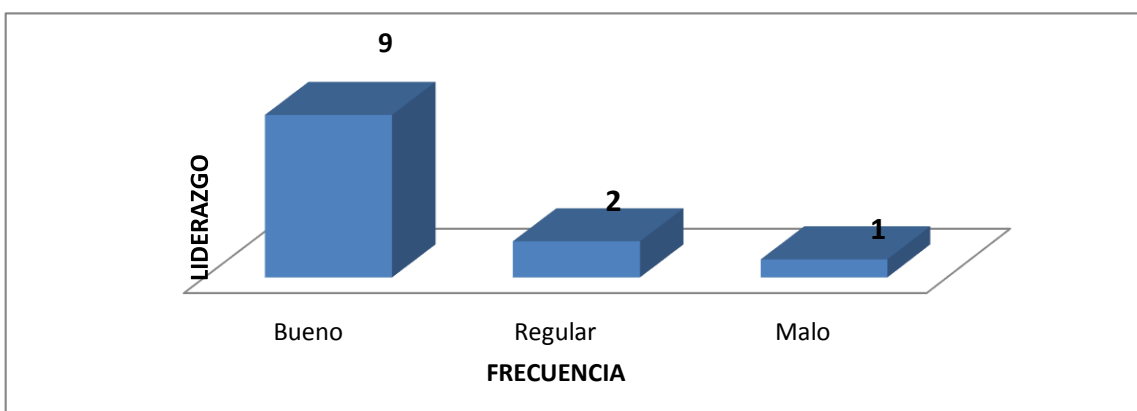
De acuerdo a la opinión de los encuestados, se evidencia en la tabla 01, que el 8,33% del personal docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” en el año 2017, podemos percibir que el Liderazgo es malo por parte del Director en dicha sede institucional no considerándose significativo, mientras

que el 16.67% lo percibe regular; así mismo, se encontró que el 75.00% de docentes lo percibe como bueno. Si consideramos que el líder es una persona que en un momento y en un lugar determinado muestran aptitudes o cualidades necesarias para el grupo, otro enfoque toma en cuenta las características de las interacciones entre líder y seguidores, señalándolo así la Teoría de Liderazgo.

<b>Tabla 01</b>		
<b><i>Análisis de Liderazgo en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” en el año 2017.</i></b>		
Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Bueno</b>	09	75.00 (%)
<b>Regular</b>	02	16.67 (%)
<b>Malo</b>	01	8.33 (%)
<b>Total</b>	12	100.00 (%)

Fuente: Cuestionario aplicado a personal docente del Instituto Pedagógico  
**GRÁFICO 01**

### **ANÁLISIS DE LIDERAZGO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO “CACHICADAN” EN EL AÑO 2017.**



Cuestionario de Liderazgo en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” en el año 2018.

### 3.1.2 Análisis del Clima Organizacional Docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.

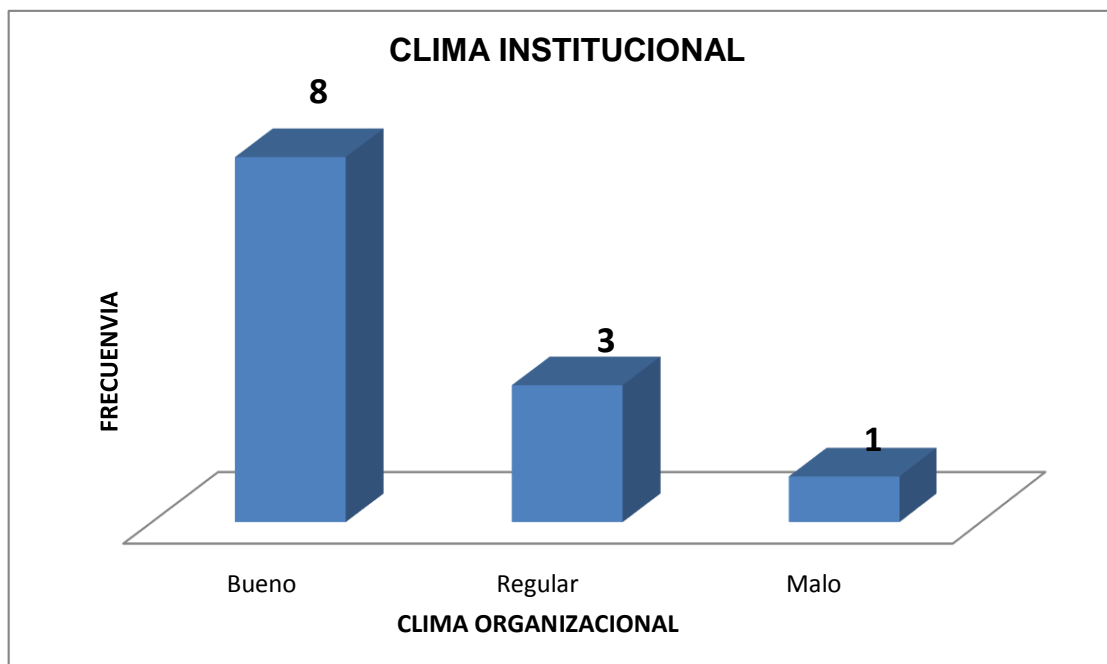
En la tabla 02, se observa que el 8.33% del personal docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico percibe una mala gestión educativa en dicha sede institucional, mientras que el 25.0% lo percibe regular; así mismo, se encontró que el 66.67% de docentes lo percibe como bueno. El pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Este enfoque afirma que las personas no son entes pasivos, por el contrario, con su actuar contribuyen a la modificación de su entorno, según la escuela funcionalista,

Tabla 02		
<i>Análisis del Clima Organizacional Docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” en el año 2017.</i>		
<b>Clima Organizacional</b>	Frecuencia	Porcentaje
<b>Bueno</b>	08	66.67
<b>Regular</b>	03	25.00
<b>Malo</b>	01	08.33
<b>Total</b>	12	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a personal docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan”.

### Gráfico 02

***Análisis del Clima Organizacional Docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” en el año 2017.***



Percepción del Clima Organizacional en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” en el 2017.

### **3.2. ANÁLISIS ESTADISTICO**

#### **PRUEBA DE HIPÓTESIS**

##### **De la Hipótesis General**

H: El liderazgo influye positivamente en el Clima Organizacional docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” en el año 2017.

Ho: El liderazgo no influye positivamente en el Clima Organizacional docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” en el año 2017.

**Nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ): 5% = 0.05.**



**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_0$ . **Prueba de estadística:** Coeficiente de relación de Pearson.

Tabla N° 03			
<i>Relación entre el Liderazgo y Clima Organizacional Docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” 2017</i>			
		LIDERAZGO	CLIMA ORGANIZACIONAL
LIERAZGO	Correlación de Pearson	1	,709**
	Sig. (bilateral)		,010
	N	12	12
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,709**	1
	Sig. (bilateral)	,010	
	N	12	12
<b>** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)</b>			

Fuente: Cuestionario aplicado a personal docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan”

### Interpretación.-

Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,010$  es menor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa entre el liderazgo que ejerce el director y el clima organizacional docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan”, siendo esta una correlación positiva considerable, dado al valor de Pearson ( $r=0.709$ ).

### De la hipótesis específica 1

$H_1$ : El liderazgo influye significativamente en la dimensión: Estructura del clima organizacional docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan”

$H_{01}$ : El liderazgo no influye significativamente en la dimensión: Estructura del clima organizacional docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” 2017 .

**Nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ):** 5% = 0.05

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_1$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_{01}$  **Prueba de estadística:** Coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla N° 04			
Relación entre el Liderazgo y la estructura en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.			
		LIDERAZGO	ESTRUCTURA
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,286
	Sig. (bilateral)		,367
	N	12	12
ESTRUCTURA	Correlación de Pearson	,286	1
	Sig. (bilateral)	,367	
	N	12	12

Fuente: Cuestionario de Liderazgo y Cuestionario de Clima Organizacional

### Interpretación.-

Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,367$  es mayor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, es decir que existe relación poca significativa entre el liderazgo que ejerce el director y la estructura del clima organizacional docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” siendo esta una correlación positiva débil, dado al valor de Pearson ( $r=0.286$ ).

### De la hipótesis específica 2

H<sub>2</sub>: El liderazgo influye significativamente en la dimensión: Responsabilidad del clima organizacional docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” 2017.

H<sub>02</sub>: El liderazgo no influye significativamente en la dimensión: Responsabilidad del clima organizacional docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” 2017

**Nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ):** 5% = 0.05.

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>2</sub>; Si  $p < \alpha$ , se rechaza H<sub>02</sub>. **Prueba**

**de estadística:** Coeficiente de Correlación de Pearson.

Tabla N° 05			
Relación entre el Liderazgo y la responsabilidad en el Instituto Pedagógico “Cachicadan” año 2017.			
		LIDERAZGO	RESPONSABILIDAD
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,275
	Sig. (bilateral)		,388
	N	12	12
ESTRUCTURA	Correlación de Pearson	,275	1
	Sig. (bilateral)	,388	
	N	12	12

Fuente: Cuestionario de Liderazgo y Cuestionario de Clima Organizacional

### Interpretación.-

Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,388$  es mayor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, es decir que existe relación poca significativa entre el Liderazgo que ejerce el Director y el Clima Organizacional docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” 2017, siendo esta una correlación positiva débil, dado al valor de Pearson ( $r=0,275$ ).

### De la hipótesis específica 3

H<sub>3</sub>: El liderazgo influye significativamente en la dimensión: Responsabilidad del clima organizacional docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” 2017

H<sub>03</sub>: El liderazgo no influye significativamente en la dimensión: Responsabilidad del clima organizacional docente del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” 2017.

**Nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ):** 5% = 0.05

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>3</sub>; Si  $p < \alpha$ , se rechaza H<sub>03</sub>

**Prueba de estadística:** Coeficiente de Correlación de Pearson.

Tabla N° 06			
Relación entre el Liderazgo y la recompensa en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.			
		LIDERAZGO	RECOMPENSA
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,700
	Sig. (bilateral)		,011
	N	12	12
ESTRUCTURA	Correlación de Pearson	,137	1
	Sig. (bilateral)	,671	
	N	12	12

Fuente: Cuestionario de Liderazgo y Cuestionario de Clima Organizacional

**Interpretación.-**

**Interpretación.-** Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,011$  es menor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis

alterna, es decir que existe relación significativa entre liderazgo que ejerce el director y el clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017, siendo esta una correlación positiva considerable, dado al valor de Pearson ( $r=0.700$ ).

#### De la hipótesis específica 4

H<sub>4</sub>: El liderazgo influye significativamente en la dimensión: Desafío del clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017

H<sub>04</sub>: El liderazgo no influye significativamente en la dimensión: Desafío del clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.

Nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ): 5% = 0.05

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>4</sub>; Si  $p < \alpha$ , se rechaza H<sub>04</sub> **Prueba de estadística:** Coeficiente de Correlación de Pearson.

Tabla N° 07			
Relación entre el Liderazgo y el desafío en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.			
		LIDERAZGO	DESAFIO
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,137
	Sig. (bilateral)		,671
	N	12	12
ESTRUCTURA	Correlación de Pearson	,137	1
	Sig. (bilateral)	,671	
	N	12	12

Fuente: Cuestionario de Liderazgo y Cuestionario de Clima Organizacional

, siendo esta una

**Interpretación.-** Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,671$  es mayor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, es decir que existe relación poca significativa entre el Liderazgo que ejerce el Director y el Clima Organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017, siendo esta una correlación positiva muy débil, dado al valor de Pearson ( $r=0.137$ ).

### De la hipótesis específica 5

H<sub>5</sub>: El liderazgo influye significativamente en la dimensión: Relaciones del clima organizacional docente en *el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.*

H<sub>04</sub>: El liderazgo no influye significativamente en la dimensión: Relaciones del clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017

.

**Nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ):** 5% = 0.05

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>5</sub>; Si  $p < \alpha$ , se rechaza H<sub>05</sub> **Prueba**

**de estadística:** Coeficiente de Correlación de Pearson.

Tabla N° 08			
Relación entre el Liderazgo y las relaciones en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.			
		LIDERAZGO	DESAFIO
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,714
	Sig. (bilateral)		,009
	N	12	12
ESTRUCTURA	Correlación de Pearson	,714	1
	Sig. (bilateral)	,009	
	N	12	12

Fuente: Cuestionario de Liderazgo y Cuestionario de Clima Organizacional

**Interpretación.-** Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,009$  es menor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se determina que existe relación significativa entre el Liderazgo que ejerce el Director y el Clima Organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017

correlación positiva media, dado al valor de Pearson ( $r=0.714$ ).

### De la hipótesis específica 6

$H_6$ : El liderazgo influye significativamente en la dimensión: Cooperación del clima organizacional docente el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.

$H_{06}$ : El liderazgo no influye significativamente en la dimensión: Cooperación del clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.

**Nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ):** 5% = 0.05

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_6$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_{06}$

**Prueba de estadística:** Coeficiente de Correlación de Pearson.

Tabla N° 09			
Relación entre el Liderazgo y la cooperación en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.			
		LIDERAZGO	COOPERACIÓN
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,644
	Sig. (bilateral)		,024
	N	12	12
ESTRUCTURA	Correlación de Pearson	,644	1
	Sig. (bilateral)	,024	
	N	12	12

Fuente: Cuestionario de Liderazgo y Cuestionario de Clima Organizacional



, siendo esta una

**Interpretación.-** Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,024$  es menor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se determina que existe relación significativa entre el Liderazgo que ejerce el Director y el Clima Organizacional docente en el Instituto de

, siendo esta una

Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017  
correlación positiva media, dado al valor de Pearson ( $r=0.644$ ).

### De la hipótesis específica 7

H<sub>7</sub>: El liderazgo influye significativamente en la dimensión: Estándares del clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.

H<sub>07</sub>: El liderazgo no influye significativamente en la dimensión: Estándares del clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.

**Nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ):** 5% = 0.05

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>7</sub>; Si  $p < \alpha$ , se rechaza H<sub>07</sub>

**Prueba de estadística:** Coeficiente de Correlación de Pearson.

Tabla N° 10			
Relación entre el Liderazgo y los estándares en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.			
		LIDERAZGO	ESTANDARES
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,554
	Sig. (bilateral)		,062
	N	12	12
ESTRUCTURA	Correlación de Pearson	,554	1
	Sig. (bilateral)	,062	
	N	12	12

Fuente: Cuestionario de Liderazgo y Cuestionario de Clima Organizacional

**Interpretación.-** Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,062$  es mayor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se determina, que existe relación poca significativa entre el Liderazgo que ejerce el Director y el Clima Organizacional docente en el Instituto

, siendo esta una

de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017 correlación positiva media, dado al valor de Pearson ( $r=0.554$ ).

.

### De la hipótesis específica 8

H<sub>8</sub>: El liderazgo influye significativamente en la dimensión: Conflictos del clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.

H<sub>08</sub>: El liderazgo no influye significativamente en la dimensión: Conflictos del clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.

**Nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ):** 5% = 0.05

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta H<sub>8</sub>; Si  $p < \alpha$ , se rechaza H<sub>08</sub>. **Prueba**

**de estadística:** Coeficiente de Correlación de Pearson.

Tabla N° 11			
Relación entre el Liderazgo y el conflicto en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.			
		LIDERAZGO	CONFLICTO
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,510
	Sig. (bilateral)		,090
	N	12	12
ESTRUCTURA	Correlación de Pearson	,510	1
	Sig. (bilateral)	,090	
	N	12	12

Fuente: Cuestionario de Liderazgo y Cuestionario de Clima Organizacional

**Interpretación.-** Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,090$  es mayor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se sume que existe relación poca significativa entre el Liderazgo que ejerce el Director y el Clima Organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017, siendo esta una correlación positiva media, dado al valor de Pearson ( $r=0.510$ ).

### De la hipótesis específica 9

$H_9$ : El liderazgo influye significativamente en la dimensión: Identidad del clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico

“Cachicadan” año 2017

$H_{09}$ : El liderazgo no influye significativamente en la dimensión: Identidad del clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico

“Cachicadan” año 2017.

**Nivel de significancia alfa ( $\alpha$ ):** 5% = 0.05

**Regla de decisión:** Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_9$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_{09}$  **Prueba de estadística:** Coeficiente de Correlación de Pearson.

Tabla N° 12			
Relación entre el Liderazgo y la identidad en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017.			
		LIDERAZGO	IDENTIDAD
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,786
	Sig. (bilateral)		,002
	N	12	12
ESTRUCTURA	Correlación de Pearson	,786	1
	Sig. (bilateral)	,002	

, siendo esta una

	N	12	12

Fuente: Cuestionario de Liderazgo y Cuestionario de Clima Organizacional

**Interpretación.-** Dado que en la prueba realizada el valor  $p=0,002$  es menor que el nivel de confianza  $\alpha=0,05$ , se determina, que existe relación

significativa entre el Liderazgo que ejerce el Director y el Clima Organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017, siendo esta una correlación positiva considerable, dado al valor de Pearson ( $r=0.786$ ).

### **3.3. DISCUSION DE LOS RESULTADOS**

Considerando que el conjunto de docentes encuestados, 75% del personal percibe el Liderazgo del Director como bueno y que también un importante porcentaje de docentes obtuvieron un buen clima organizacional reflejado en un 66.67 %, se podrá inferir entonces que las condiciones en las que se desarrolla la gestión educativa en Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan”, son idóneas y favorables y que estas condiciones determinan que el Liderazgo de un Director estará fundamentado en las características de un líder transformacional, tal como lo plantea Cornejo (2008). Este investigador sostiene que el Líder debe considerar que la calidad del clima organizacional es una de sus mayores responsabilidades, así como convertir a sus seguidores en líderes comprometidos con ideal por realizar. Asimismo, la gestión de una Institución supone atención a un número importante de factores pudiendo cada uno de ellos ser determinante en el éxito o fracaso de la gestión global, de entre todos resulta muy especialmente destacable el clima organizacional, toda vez que si éste es óptimo posibilita una decidida participación de los docentes y no docentes en la vida de la institución. De ésta forma la posibilidad de incidir positivamente en el clima humano y profesional de la institución dependerá en gran medida de un buen liderazgo: a) Claridad de objetivos, b) capacidad de liderazgo, c) Actitud dialogante, d) facultad de decisión. Con respecto al Clima Organizacional, según diversos autores, lo conceptúa como al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. Así, Brunet (1999), basándose en los principios de

la escuela Gestal afirma que el Clima organizacional, los miembros de la organización (individuos) comprenden en el mundo que les rodea, basados en diferentes criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben el mundo. Por lo tanto, el comportamiento de un trabajador, estará influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre su trabajo y el entorno. Por otro lado, la Escuela de pensamiento Funcional, sostiene que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales determinan la adaptación de cada individuo a su entorno.

Los resultados encontrados al analizar la relación entre el Liderazgo que ejerce el director del Instituto Pedagógico y el Clima Organizacional docente, muestran que existe una relación positiva considerable ( $r=0,709$ ;  $p<0.05$ ), es decir que a medida que el personal tiene una mejor percepción del Liderazgo, también será mucho mejor el clima organizacional de los docentes, esta estrecha relación está respaldada por James Mac Gregor Burns, Bernard M. Bass y Avolio (1978) que consideran al Liderazgo Transformacional, y quienes afirman que el líder es eminentemente partidario del cambio, de las aspiraciones, ideales, motivaciones, y valores de los subordinados que son influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización. Al respecto, Chiavenato citado por Vargas, (2010), señala que: “Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa personal. Los resultados hallados en la investigación concuerdan con los reportes presentados por diversos investigadores como Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), Vicuña (2006), Cornejo (2008), entre otros que estudiaron la relación entre el Liderazgo y el Clima Organizacional en docentes en las Instituciones Educativas Públicas y Privadas del nivel primario y secundario, y establecieron que existe relación entre estas dos variables estudiadas.

La contrastación de las hipótesis específicas propuestas, buscan mostrar que las dimensiones de la variable Clima Organizacional: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad están directa y significativamente relacionadas con la variable Liderazgo, es decir que a medida que se mejoren las condiciones de un buen Liderazgo : Claridad de objetivos, capacidad de liderazgo, Actitud dialogante, y facultad de decisión , se obtendrá mejores niveles en el Clima Organizacional. Al respecto Vargas (2010), sostiene que el Liderazgo ha sido tratado y enfocado en los últimos años, con caracteres relevantes, no sólo para el rubro empresarial, sino incluso para el aspecto político, económico, cultural y social. A estos caracteres se tuvo que pensar en el área educacional, el liderazgo en educación juega un rol importante en el equilibrio interno de la escuela. Por otra parte el Clima Organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de la escuela así como el factor en los que el director puede influir más directamente.

Los resultados encontrados por Gamarra (2007) aplicó en su tesis un Modelo de Gestión Educativa para el logro de un buen clima institucional en la I.E. "José Domingo Atoche" del distrito de Pátapo y concluye :Se ha evidenciado, a través de la encuesta Clima Institucional, la existencia de conflictos laborales suscitados por la carencia de un modelo de gestión que permita la organización equitativa y participativa que redunde en paz laboral. Por lo que se reafirma la necesidad de contar con un modelo de Gestión Estratégica educacional que de fin a este inadecuado clima institucional.

Para determinar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional docente en el Instituto Pedagógico "Cachicadan" año 2017, y poder contrastar la hipótesis del presente trabajo de investigación, se utilizó la prueba estadística de coeficiente de Correlación de Pearson, (citado por Hernández, Fernández y Baptista; 2006) este coeficiente puede variar de -1.00 a + 1.00, donde:



-1.00 = Correlación negativa perfecta (A mayor X, menor Y de manera proporcional...)

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte

-0.75 = Correlación negativa considerable

-0.50 = Correlación negativa media

-0.25 = Correlación negativa débil

-0.10 = Correlación negativa muy débil

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables

+0.10 = Correlación positiva muy débil

+0.25 = Correlación positiva débil

+0.50 = Correlación positiva media

+0.75 = Correlación positiva considerable

+0.90 = Correlación positiva muy fuerte

+1.00= Correlación positiva perfecta

A mayor X, mayor Y de manera proporcional

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa), s el nivel de significancia, si es menor del valor 0.05 se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0,05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si s es menor a 0.01 el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). El programa SPSS nos presenta una tabla, que señala con un asterisco (\*) el nivel de significancia menor a 0.05 y dos asteriscos (\*\*) una significancia menor a 0.01

Los resultados obtenidos al establecer correlaciones entre las características del liderazgo con las dimensiones del clima organizacional docente en el Instituto Pedagógico “Cachicadan” año 2017, (Prueba de hipótesis específicas) permiten afirmar que las correlaciones más altas (correlaciones positivas considerables), es a la referida a identidad (0,786) ; las correlaciones positivas medias, es a las referidas a Conflicto (0,510), Estándares (0,554), Cooperación

( 0, 644 ), Recompensa ( 0,700); y Relaciones (0,714). Por otro lado se observa que las correlaciones más bajas (correlaciones positivas débiles y muy débiles), son las referidas a Estructura (0,286) y Responsabilidad (0,275); y Desafío (0,137).

En forma general se observa un nivel de relación entre el liderazgo y el clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2018, que varía entre una correlación positiva muy débil (0,137) Desafío y; una correlación positiva considerable (0,786) correspondiendo a Identidad.

Se concluye entonces que se da por aceptada la hipótesis del presente trabajo de investigación, que el Liderazgo influye positivamente en el clima Organizacional Docente en el Instituto Pedagógico “Cachicadan” año 2017.

En lo que se refiere a la contrastación de las Subhipótesis planteadas en el trabajo de investigación se deduce de las tablas N° 04 al N° 12 :

SH1 (Subhipótesis 01): El liderazgo no influye positivamente en la dimensión: estructura del clima organizacional docente en el Instituto Pedagógico “Cachicadan” año 2017, lo que se evidencia al analizar las correlaciones entre las características del liderazgo con esta dimensión, una correlación positiva débil, dado al valor de Pearson ( $r=0.286$ ).

SH2 (Subhipótesis 02): El liderazgo no influye positivamente en la dimensión: responsabilidad del clima organizacional docente en el Instituto Pedagógico “Cachicadan” año 2018, lo que se evidencia al analizar las correlaciones entre las características del liderazgo con esta dimensión, una correlación positiva débil, dado al valor de Pearson ( $r=0.275$ ).

SH3 (Subhipótesis 03): El liderazgo influye positivamente en la dimensión: recompensa del clima organizacional docente en el Instituto Pedagógico

“Cachicadan” año 2017, lo que se evidencia al analizar las correlaciones entre las características del liderazgo con esta dimensión, una correlación positiva media, dado al valor de Pearson ( $r=0.700$ ).

SH4 (Subhipótesis 04): El liderazgo no influye positivamente en la dimensión: desafío del clima organizacional docente en el Instituto Pedagógico

“Cachicadan” año 2017, lo que se evidencia al analizar las correlaciones entre las características del liderazgo con esta dimensión, mostrándose una correlación positiva muy débil, dado al valor de Pearson ( $r=0.137$ ).

SH5 (Subhipótesis 05): El liderazgo influye positivamente en la dimensión: relaciones del clima organizacional docente en el Instituto Pedagógico

“Cachicadan” año 2017, lo que se evidencia al analizar las correlaciones entre las características del liderazgo con esta dimensión, una correlación positiva media, dado al valor de Pearson ( $r=0,714$ ).

SH6 (Subhipótesis 06): El liderazgo influye positivamente en la dimensión: cooperación del clima organizacional docente en el Instituto Pedagógico

“Cachicadan” año 2017, lo que se evidencia al analizar las correlaciones entre las características del liderazgo con esta dimensión una correlación positiva medial, dado al valor de Pearson ( $r=0.644$ ).

SH7 (Subhipótesis 07): El liderazgo no influye positivamente en la dimensión: estándares del clima organizacional docente en el Instituto Pedagógico

“Cachicadan” año 2017, lo que se evidencia al analizar las correlaciones entre las características del liderazgo con esta dimensión, mostrándose una correlación positiva débil, dado al valor de Pearson ( $r=0.554$ ).

SH8(Subhipótesis 08): El liderazgo no influye positivamente en la dimensión: estructura del clima organizacional docente en el Instituto Pedagógico

“Cachicadan” año 2017, lo que se evidencia al analizar las correlaciones entre las características del liderazgo con esta dimensión, mostrándose una correlación positiva débil, dado al valor de Pearson ( $r=0.510$ ).

SH9(Subhipótesis 09): El liderazgo influye positivamente en la dimensión: conflicto del clima organizacional docente en el Instituto Pedagógico “Cachicadan” año 2017, lo que se evidencia al analizar las correlaciones entre las características del liderazgo con esta dimensión, mostrándose una correlación positiva débil, dado al valor de Pearson ( $r=0.786$ ).

Del análisis realizado se llega a las siguientes conclusiones:

En conclusión, luego del análisis realizado asumimos que son válidas las Subhipótesis H3, H5, H6 y H9 planteadas en el presente trabajo, mientras que H1, H2, H4, H7 y H8 no son válidas. Finalmente, la Hipótesis General planteada en nuestro trabajo de investigación es válida, es decir: El liderazgo influye positivamente en el Clima Organizacional docente en el Instituto Pedagógico “Cachicadan” año 2017.

Por otro lado el análisis de los resultados para determinar la fiabilidad y validación de los instrumentos aplicados se ha utilizado el Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, así:

El Cuestionario sobre el Estilo de Liderazgo del Director muestra un estadístico de fiabilidad de 0,943.

El Cuestionario sobre el Clima Organizacional muestra un estadístico de fiabilidad de 0,834.

En conclusión, luego del análisis realizado asumimos que los instrumentos de recolección de datos utilizados en nuestra investigación resulta ser fiables y válidas.

## **CONCLUSIONES:**

1. Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación prueban que existe un nivel de correlación positiva entre el liderazgo y el clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017. Esta correlación se evidencia al aplicar el Coeficiente de Correlación de Pearson, entre las características del liderazgo con las dimensiones del clima, por lo que el líder directivo debe considerar que la calidad del clima es una de sus mayores responsabilidades.

2. El tipo de liderazgo predominante en la y que es percibido por los docentes, es el Laissez-Faire.
3. El liderazgo que se observa en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017 está caracterizado principalmente porque el líder director da completa libertad a sus docentes para actuar, tiene poca o ninguna participación en las discusiones, ejerce un mínimo control y pocas veces toma parte de las decisiones del grupo, así como que casi nunca reconoce logros individuales, depende del personal para fijar sus propias metas.
3. El clima organizacional docente en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017 es predominante y positivo, siendo percibido por los docentes y corresponde al tipo participativo consultivo.
4. El clima organizacional docente que se percibe en el Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” año 2017, se caracteriza por el sentido de identidad existente en el personal, buenas relaciones ,cooperación y apoyo mutuo entre directivo y compañeros de trabajo, se pone énfasis en las normas de rendimiento, pero las decisiones se toman en niveles inferiores, se asumen retos para lograr objetivos propuestos por la institución, aceptando ideas discrepantes y buscando soluciones a los problemas, recompensando el trabajo bien hecho. No obstante, en las dimensiones de Estructura, Responsabilidad, Desafío, Estándares y Conflicto referente al estilo de liderazgo del director explica la necesidad de buscar estrategias o modelos de evaluación del trabajo en equipo que complemente su gestión para ser más exitosa, es decir buscar una relación positiva perfecta. Finalmente, se prueba positivamente la Hipótesis General planteada en el presente trabajo de investigación.
5. Los instrumentos empleados en la investigación fueron validados a través de procesos estadísticos como coeficiente de confiabilidad alfa de

Cronbach que demostró coherencia interna entre los ítems de los instrumentos.

## **RECOMENDACIONES**

1. Las organizaciones o instituciones educativas deben invertir parte de su presupuesto en la capacitación de sus directivos y docentes con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores, ya que el éxito o fracaso de la organización dependerá en buena medida de la calidad de sus líderes

2. Desarrollar líderes transformacionales es un reto para las organizaciones del Siglo XXI, puesto que este tipo de líderes son los que poseen suficiente capacidad para crear un clima organizacional favorable, así como mejores índices de satisfacción y compromiso de los subordinados.
3. El Estudio del clima organizacional docente debería ser una práctica permanente en cada I.E. ya que permitirá medir la forma cómo es percibida la organización, analizar y detectar posibles problemas y de ésta forma el líder educativo tome acciones pertinentes y oportunas para que se logren los objetivos organizacionales.
4. Las Universidades o Instituciones de Formación de Docentes deben incluir en su currículo cursos o asignaturas dirigidas a cómo desarrollar habilidades sociales en el docente en formación y potencial Directivo de una Institución.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

1. Alarcón, O. (2007). *Modelo de Gestión por Valores para Mejorar las Relaciones Interpersonales y lograr un Buen Clima Institucional en el Colegio Nacional de San José de Chiclayo*. Tesis UNPRG. Lambayeque Perú.



2. Arano, R. et al (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.
3. Bustamante Q., Lila; Serquén Q., Zoar Ela; Montalván T., Sabina. (2007). *Aplicación de un programa “manejo de Conflictos” para mejorar el Clima Institucional en la I.E. Primaria- Secundaria de Menores N°10165 “Miguel Grau Seminario” del Centro Poblado Tranca Sasápe, del distrito de Mórrope, Provincia de Lambayeque*. Tesis UCV.
4. Colección AMEX. (2004). *Sea un Líder*. Lima, Perú.
5. Córdova, M. E. (2007). *Factores que influyen en el Clima Organizacional de la I.E. José María Argüedas del distrito de La Victoria*. Tesis UNPRG. Lambayeque Perú.
6. Conejo, M. A. (2008a). *Liderazgo de Excelencia*. Lima. Primera Edición. Producciones Cantabria S.A.C.
7. Conejo, M. A. (2008b). *Liderazgo el Poder del Carisma*. Lima. Primera Edición. Producciones Cantabria S.A.C.
8. Covey, S. (1998). *Liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
9. Delgado, N., y Delgado (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2). 2, julio-diciembre, pp. 75-88. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>

10. Edel, R.; García, A.; & Guzmán, F. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita*. Disponible en: [www.calameo.com/books/0003831798c6735554928](http://www.calameo.com/books/0003831798c6735554928)
11. Fischman, D. (2000). *El Camino del Líder*. Lima. Edición UPC.
12. Gamarra, I. (2007). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica para el logro de un Buen Clima Institucional en la Institución Educativa José Domingo Atoche del distrito de Pátapo*. Tesis UNPRG. Lambayeque Perú
13. Gross, M. (2009). *John Kotter: Cambio y Liderazgo*. Disponible en: [manuelgross.bligoo.com/.../John-Kotter-Cambio-y-Liderazgo....](http://manuelgross.bligoo.com/.../John-Kotter-Cambio-y-Liderazgo....) - España
14. Hernández, R; Fernández, C.; & Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Cuarta Edición. Mc Graw Hill.
15. Lamoyi, C. L. (2006) *Clima organizacional: Creencias compartidas, Sentido de Comunidad y Liderazgo Directivo en las Escuelas Secundarias de Tabasco*. Disponible en: CLL Bocanegra - Observatorio de la Economía Latinoamericana, 2009 - eumed.net
16. Lupano ,P. y Castro, S. (2008). *Estudios sobre el liderazgo: Teorías y Evaluación*. Disponible en: [www.palermo.edu/cienciassociales/.../pdf/.../6Psico%2008....](http://www.palermo.edu/cienciassociales/.../pdf/.../6Psico%2008....) - Argentina
17. Molocho, N. (2010). *Influencia del Clima Organizacional en la Gestión organizacional de la Sede Administrativa UGEL No. 01-Lima Sur*. Disponible en: [www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2010/molocho.../pdf/molocho\\_bn.pdf](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2010/molocho.../pdf/molocho_bn.pdf)
18. O'leary, E. *Alcanzar el Liderazgo*. (2000). España. Ediciones Prentice Hall.

19. Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>.
20. Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J., (2008,1 de abril). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas*. *Revista de Ciencias Sociales*.  
Disponibile en: [www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100003...](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100003...)
21. Pérez, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional*. Disponible en: [redalyc.uaemex.mx/pdf/658/65821209.pdf](http://redalyc.uaemex.mx/pdf/658/65821209.pdf)
22. Rodríguez, F. R. (2007). *Diseño de Estrategias Metodológicas de Gerencia Educativa basada en la teoría de la Motivación X – Y de Mac Gregor para mejorar las Relaciones Humanas y el Clima Institucional en la I.E. No.14543 – Ampliación Secundaria Huarmaca*. Tesis UNPRG. Lambayeque Perú.
23. Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista de la Escuela de Administración y Negocios*. Bogotá. (1) 81. Pag. 111 – 128. Disponible en: [.http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562](http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562)
24. Pirela de Faria, L. (2010). *Liderazgo y Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Básica*. Disponible en: [www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842010000300008....](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842010000300008....)

25. Vargas, H. (2010) *Estilos de Liderazgo y su Incidencia en el Clima Organizacional de Tres Escuelas Básicas Municipalizadas de la Comuna de San Fernando*. Disponible en: [genesismex.org/ACTIDOCE/...CO.../HUGOANTEPROYECTO.pdf](http://genesismex.org/ACTIDOCE/...CO.../HUGOANTEPROYECTO.pdf)
26. Vicuña, L. (2006a). *Clima Institucional, Liderazgo y Dirección*. MED. Lima.
27. Vicuña, L. (2006b). *Gestión y Liderazgo en las Organizaciones Inteligentes*. MED. Lima.

## ANEXO 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

MAESTRANTE : Francisco Artemio Calderón Carlos  
 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN : Docencia y Gestión Universitaria  
 EJE TEMATICO : Liderazgo y Clima Institucional  
 TITULO : Relación entre Liderazgo y Clima Institucional en docentes del Instituto Pedagógico “Cachicadan” Santiago de Chuco – La Libertad

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional docente en el Instituto Pedagógico “Cachicadan” Santiago de Chuco, región La Libertad?	<u>GENERAL</u> Determinar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan” – Santiago de Chuco – La Libertad ¿ <u>ESPECIFICOS</u> Diagnosticar el tipo de Liderazgo en el Instituto Pedagógico “Cachicadan” de Santiago de Chuco – La Libertad ¿ Diagnosticar el tipo de Clima Institucional en el Instituto	Hipótesis General: El Liderazgo es un factor que se relaciona positivamente con el clima institucional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan” de Santiago de Chuco. Hipótesis Específicas. H1: El liderazgo influye significativamente en la dimensión: estructura del clima organizacional	<u>V. independiente</u>  LIDERAZGO       / Dependiente	Carisma y visión Confianza Respeto y lealtad Expresividad en la alabanza Inspiración
				Estructura Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones sociales Cooperación Estándares

	<p>Pedagógico “Cachicadan” de Santiago de Chuco – La Libertad.</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo y la dimensión estructura del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico</p>	<p>docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan” de Santiago de Chuco – La Libertad ..</p> <p>H2: El liderazgo influye positivamente en la dimensión: responsabilidad del clima organizacional</p>	Clima Organizacional	
--	---	--	----------------------	--

	<p>“Cachicadan”de Santiago de Chuco – La Libertad .</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo y la dimensión: responsabilidad del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan”de Santiago de Chuco – La Libertad.</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo y la dimensión: recompensa del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan”de Santiago de Chuco – La Libertad .</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo y la dimensión: desafíos del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan”de Santiago de Chuco – La Libertad.</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo y la dimensión: relaciones del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan”de Santiago de Chuco – La Libertad .</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo y la dimensión: cooperación del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan”de Santiago de Chuco – La Libertad 7.</p>	<p>docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan”de Santiago de Chuco – La Libertad 7.</p> <p><b>H3:</b> El liderazgo influye positivamente en la dimensión: recompensa del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan”de Santiago de Chuco – La Libertad .</p> <p><b>H4:</b> El liderazgo influye positivamente en la dimensión: desafíos del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan”de Santiago de Chuco – La Libertad ..</p> <p><b>H5:</b> El liderazgo influye positivamente en la dimensión: relaciones del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan”de Santiago de Chuco – La Libertad .</p> <p><b>H6:</b> El liderazgo influye positivamente en la dimensión: cooperación del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico</p>		
--	---	--	--	--

	<p>Establecer la relación entre el liderazgo y la dimensión: estándares del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan” de Santiago de Chuco – La Libertad 2017.</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo y la dimensión: conflictos del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan” de Santiago de Chuco – La Libertad 2017.</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo y la dimensión: identidad del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan” de Santiago de Chuco – La Libertad .</p> <p>Fundamentar la relación entre el Liderazgo y Clima Institucional basado en teorías del Liderazgo transformacional y de Litwin y Stinger.</p> <p>Establecer la relación que existe entre el tipo de Liderazgo y Clima Institucional en el Instituto Pedagógico “Cachicadan”.</p>	<p>“Cachicadan” de Santiago de Chuco – La Libertad .</p> <p><b>H7:</b> El liderazgo influye positivamente en la dimensión: estándares del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan” de Santiago de Chuco – La Libertad .</p> <p><b>H8:</b> El liderazgo influye positivamente en la dimensión: conflictos del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan” de Santiago de Chuco – La Libertad .</p> <p><b>H9:</b> El liderazgo influye positivamente en la dimensión: identidad del clima organizacional docente del Instituto Pedagógico “Cachicadan” de Santiago de Chuco – La Libertad .</p>		
--	---	--	--	--



## ANEXO 2: CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LITWIN Y STRINGER

DATOS GENERALES	
Cargo:	
Motivo de la aplicación:	

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrará nueve enunciados califica cada una de las siguientes aseveraciones, utilizando la siguiente escala

1. No - Nunca      2. Algunas Veces      3. Casi siempre      4. Si - siempre

### ESTRUCTURA

Las normas impulsan al desarrollo del trabajo	1	2	3	4
Se esfuerzan por cumplir las normas	1	2	3	4

### RESPONSABILIDAD

La supervisión es general me siento jefe de lo que hago	1	2	3	4
La supervisión tiene carácter orientador	1	2	3	4

En mi trabajo se reconoce el trabajo bien hecho	1	2	3	4
Me esfuerzo por hacer bien mi trabajo	1	2	3	4

Asumo los riesgos de mi trabajo a manera de retos para lograr los objetivos propuestos	1	2	3	4
Me comprometo lograr los objetivos propuestos sacrificando mi tiempo	1	2	3	4

El ambiente de mi trabajo se caracteriza por mantener relaciones cordiales en un ambiente de camaradería con mis jefes y compañeros	1	2	3	4
El jefe me brinda confianza para desarrollar mi trabajo	1	2	3	4

El apoyo mutuo con mis jefes, compañeros y subordinados genera un espíritu de ayuda	1	2	3	4
Somos solidarios al realizar nuestro trabajo	1	2	3	4

Es claro el énfasis que pone mi organización sobre las normas de rendimiento	1	2	3	4
Mi organización hace reconocimiento al rendimiento	1	2	3	4

En mi trabajo se aceptan las ideas discrepantes enfrentando y buscando la solución tan pronto como surja un problema	1	2	3	4
Se respetan las ideas sin cuestionamientos	1	2	3	4

La sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, me hace sentir que soy importante en ella	1	2	3	4
Mi organización me expresa públicamente que soy importante	1	2	3	4

### ANEXO 3: CUESTIONARIO SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO DE UN DIRECTOR DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA

I.E.....

**INSTRUCCIONES:** Frente a cada indicador marca con una X utilizando la siguiente escala

1. No - Nunca    2. Algunas veces    3. Casi siempre    4. Si – Siempre

No	INDICADORES	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
	<b>A. CARISMA Y VISIÓN</b>				
1	Tiene clara la misión de la institución y su proyecto				
2	Establece metas claras y mantiene el foco de toda la institución en esas metas				
3	Se comunica bien con el personal				
4	Tiene en cuenta la realidad antes de plantear cambios				
	<b>B. CONFIANZA</b>				
5	Establece un orden, un conjunto de rutinas y procedimientos operativas previsibles				
6	Sus decisiones están guiadas por la mejora de la institución				
7	Nos infunde confianza, antes que temor				
8	Sus decisiones suelen ser acertadas la mayoría de veces				
9	Con él siento que la institución tiene futuro, porque le interesa				
10	Consigue un clima de trabajo productivo y satisfactorio				
	<b>C. RESPETO Y LEALTAD</b>				
11	De las comunicaciones cotidianas se desprende que hay respeto por las personas				
12	Nos invita a participar en la vida de la institución				
13	Nos consulta y escucha antes de tomar una decisión que afecta a todos				
14	Desarrolla normas de convivencia y disciplina claras y congruentes				
15	Se que puedo contar con su colaboración si la preciso				
16	Fomenta el compañerismo				
17	Se que valora mi trabajo				
	<b>D. EXPRESIVIDAD EN LA ALABANZA</b>				
18	Reconoce y recompensa los logros individuales				
19	Celebra los logros y reconoce los fracasos				
20	Fomenta nuestro trabajo en equipo				
21	Favorece la innovación en el aula				
22	Llama la atención aquellos que no se esfuerzan en su trabajo				

23	Promueve y lidera la innovación				
	<b>E. INSPIRACIÓN</b>				
24	Muestra estar alerta a las expectativas y necesidades del personal				
25	Nos ayuda cuando tenemos problemas				
26	Provee a su personal de recursos, materiales y oportunidades para el desarrollo profesional				
27	Suele utilizar los errores para aprender y mejorar				
28	Cuando interviene hace sugerencias interesantes				
29	Crea un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro				
30	Anima a los trabajadores a reflexionar sobre su trabajo y que se superen				



## **ANEXO 4**

### **FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO**

**1. Nombre del instrumento:**

Cuestionario del Clima Organizacional basado en Litwin y Stringer

**2. Autor del instrumento.**

Litwin y Stringer

**Objetivo instrumento.**

Recopilar la opinión de los docentes del Instituto Pedagógico “Cachicadan”, sobre el Clima Organizacional. .

**3. Usuarios.**

Se recogió información de 12 docentes. Incluyen personal directivo, jerárquico y docentes.

**4. Modo de aplicación.**

1º El cuestionario contiene 18 ítems, referidos a Clima Organizacional.

3º EL cuestionario fue aplicado a los docentes del Instituto Pedagógico “Cachicadan”, en diversos horarios, de acuerdo a la disponibilidad de los mismos.

4º La aplicación tuvo una duración de aproximadamente 45 minutos. Los docentes fueron ilustrados del contenido del cuestionario, luego se les pidió que lo revisen en forma minuciosa y posteriormente den respuesta a cada uno de los ítems, marcando la valoración que ellos han creído conveniente.

5. Estructura del instrumento.

Variable	Indicadores	Ítems
<b>LIDERAZGO</b>	Las normas impulsan al desarrollo del trabajo	Ítems 01
	Se esfuerzan por cumplir las normas	Ítems 02
	La supervisión es general me siento jefe de lo que hago	Ítems 03
	La supervisión tiene carácter orientador	Ítems 04
	En mi trabajo se reconoce el trabajo bien hecho	Ítems 05
	Me esfuerzo por hacer bien mi trabajo	Ítems 06
	Asumo los riesgos de mi trabajo a manera de retos para lograr los objetivos propuestos	Ítems 07
	Me comprometo lograr los objetivos propuestos sacrificando mi tiempo	Ítems 08
	El ambiente de mi trabajo se caracteriza por mantener relaciones cordiales en un ambiente de camaradería con mis jefes y compañeros	Ítems 09
	El jefe me brinda confianza para desarrollar mi trabajo	Ítems 10
	El apoyo mutuo con mis jefes, compañeros y subordinados genera un espíritu de ayuda	Ítems 11
	Somos solidarios al realizar nuestro trabajo.	Ítems 12
	Es claro el énfasis que pone mi organización sobre las normas de rendimiento	Ítems 13
	Mi organización hace reconocimiento al rendimiento	Ítems 14
	En mi trabajo se aceptan las ideas discrepantes enfrentando y buscando la solución tan pronto como surja un problema	Ítems 15
	Se respetan las ideas sin cuestionamientos	Ítems 16
	La sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, me hace sentir que soy importante en ella	Ítems 17
	Mi organización me expresa públicamente que soy importante	Ítems 18

## ANEXO 5

### FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

**6. Nombre del instrumento:**

Cuestionario sobre Estilo de Liderazgo de un Director de Institución Educativa.

**7. Autor del instrumento.**

**Objetivo instrumento.**

Recopilar la opinión de los docentes del Instituto Pedagógico “Cachicadan” sobre el Liderazgo directivo.

**8. Usuarios.**

Se recogió información de 12 docentes del Instituto Pedagógico “Cachicadan”, incluye directivos, jerárquicos y docentes.

**9. Modo de aplicación.**

1º El cuestionario contiene 30 ítems, referidos a Liderazgo directivo

2º Fue aplicado a los docentes, en horario disponibles de los mismos.

3º La aplicación tuvo una duración de aproximadamente de 45 minutos. Primero se les instruyó sobre el contenidos y la forma de responder, posteriormente se les pido que lo revisen en forma minuciosa, para luego responder cada uno de los ítems de acuerdo a la escala valorativa.

## 10. Estructura del instrumento.

Variable	Indicadores	Ítems
CLIMA ORGANIZACIONAL	1. Tiene clara la misión de la institución y su proyecto	Ítems 01
	2. Establece metas claras y mantiene el foco de toda la institución en esas metas	Ítems 02
	3. Se comunica bien con el personal	Ítems 03
	4. Tiene en cuenta la realidad antes de plantear cambios	Ítems 04
	5. Establece un orden, un conjunto de rutinas y procedimientos operativas previsibles	Ítems 05
	6. Sus decisiones están guiadas por la mejora de la institución	Ítems 06
	7. Nos infunde confianza, antes que temor	Ítems 07
	8. Sus decisiones suelen ser acertadas la mayoría de veces	Ítems 08
	9. Con él siento que la institución tiene futuro, porque le interesa	Ítems 09
	10. Consigue un clima de trabajo productivo y satisfactorio	Ítems 10
	11. De las comunicaciones cotidianas se desprende que hay respeto por las personas	Ítems 11
	12. Nos invita a participar en la vida de la institución	Ítems 12
	13. Nos consulta y escucha antes de tomar una decisión que afecta a todos	Ítems 13
	14. Desarrolla normas de convivencia y disciplina claras y congruentes	Ítems 14
	15. Se que puedo contar con su colaboración si la preciso	Ítems 15
	16. Fomenta el compañerismo	Ítems 16
	17. Se que valora mi trabajo	Ítems 17
	18. Reconoce y recompensa los logros individuales	Ítems 18
	19. Celebra los logros y reconoce los fracasos	Ítems 19
	20. Fomenta nuestro trabajo en equipo	Ítems 20
	21. Favorece la innovación en el aula	Ítems 21
	22. Llama la atención aquellos que no se esfuerzan en su trabajo	Ítems 22
	23. Promueve y lidera la innovación	Ítems 23
	24. Muestra estar alerta a las expectativas y necesidades del personal	Ítems 24
	25. Nos ayuda cuando tenemos problemas	Ítems 25
	26. Provee a su personal de recursos, materiales y oportunidades para el desarrollo profesional	Ítems 26
	27. Suele utilizar los errores para aprender y mejorar	Ítems 27
	28. Cuando interviene hace sugerencias interesantes	Ítems 28



	29. Crea un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro	Ítems 29
	30. Anima a los trabajadores a reflexionar sobre su trabajo y que se superen	Ítems 30

## ANEXO 6: FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

### I. TÍTULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

“Relación entre Liderazgo y Clima Institucional en docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” Santiago de Chuco – La Libertad”

### II. INSTRUMENTO

Cuestionario sobre Estilo de Liderazgo de un Director de Institución Educativa

### III. REFERENCIA

3.1. Experto:

.....  
 .....

3.2. Especialidad:.....

.....

3.3. Cargo actual:

.....  
 .....

3.4. Grado académico:

.....

3.5. Institución:

.....  
 .....

3.6. Instrumento:.....

.....

3.7. Lugar y

fecha:.....

.....



Es claro el énfasis que pone mi organización sobre las normas de rendimiento										
Mi organización hace reconocimiento al rendimiento										
En mi trabajo se aceptan las ideas discrepantes enfrentando y buscando la solución tan pronto como surja un problema										
Se respetan las ideas sin cuestionamientos										
La sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, me hace sentir que soy importante en ella										
Mi organización me expresa públicamente que soy importante										

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

.....

<b>LEYENDA</b>
A: Bien formulada
B: Modificar
C: Cambiar

Firma y sello del experto.

## ANEXO 7: FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

### IV. TÍTULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN:

“Relación entre Liderazgo y Clima Institucional en docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Cachicadan” Santiago de Chuco – La Libertad”

### V. INSTRUMENTO:

Cuestionario sobre Estilo de Liderazgo de un Director de Institución Educativa

### VI. REFERENCIA:

3.8. Experto:

.....  
.....

3.9. Especialidad:.....

.....

3.10. Cargo actual:

.....  
.....

3.11. Grado académico:

.....  
.....

3.12. Institución:

.....  
.....

3.13. Instrumento:.....

.....

3.14. Lugar y

fecha:.....

.....



#### IV. VALIDACIÓN DE ÍTEMS DEL CUESTIONARIO

[illegible]

[illegible][illegible]



24. Muestra estar alerta a las expectativas y necesidades del personal										
25. Nos ayuda cuando tenemos problemas										
26. Provee a su personal de recursos, materiales y oportunidades para el desarrollo profesional										
27. Suele utilizar los errores para aprender y mejorar										
28. Cuando interviene hace sugerencias interesantes										
29. Crea un fuerte sentido de identidad con los objetivos del centro										
30. Anima a los trabajadores a reflexionar sobre su trabajo y que se superen										

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

.....

Firma y sello del experto

**LEYENDA**  
A: Bien formulada  
B: Modificar  
C: Cambiar