



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Católica de Loja

**ÁREA HUMANÍSTICA**

**TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en una institución educativa desde la percepción de docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la ciudad de Cuenca en el año 2018”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN.**

**AUTORA: Montes Roldán, Mónica Beatriz**

**DIRECTOR: Bustillos Ronquillo, Hernán Serafín. Mgst.**

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2018**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*Septiembre, 2018*

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Hernán Serafín Bustillos Ronquillo

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

**De mi consideración:**

El presente trabajo de titulación denominado **“Liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en una institución educativa desde la percepción de docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la ciudad de Cuenca en el año 2018”**, realizado por Mónica Beatriz Montes Roldán, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto del 2018

Fi .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Montes Roldán Mónica Beatriz, declaro ser autora del presente trabajo de titulación “Liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en una institución educativa desde la percepción de docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la ciudad de cuenca en el año 2018”, de la titulación en MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL, siendo Hernán Serafín Bustillos Ronquillo. Mgst. Director del presente trabajo: y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art, 88 del estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Mónica Beatriz Montes Roldán

Cédula: 0102360500

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi Madre, que a pesar de ya no estar conmigo ha sido mi inspiración, a mi Padre por su ejemplo y apoyo constante, a mis hijos Mayte, Christian, Paúl, Paula y Gaby; mi nuera Vivis y mi pequeño nieto Joaquín, quienes con su colaboración y aliento me han permitido seguir preparándome, motores fundamentales de mi vida y razón de ser.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento en primer lugar a mis hijos, mi esposo, quienes con su apoyo, comprensión y motivación me ha impulsado día a día incluso cuando flaqueaba.

A la UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA por su excelente labor

A mi director de tesis, Mgst Hernán Bustillos, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación.

A todos y cada uno de mis Tutores de Maestría, por compartir sus conocimientos y aportar a mi formación profesional en especial a Marianita Buele Coordinadora de la Maestría.

A mi amiga y compañera de trabajo Carmen, quien me ha brindado su apoyo incondicional para que yo pueda dedicar tiempo a terminar con éxito esta maestría.

A todas y cada una de las personas que forman parte de mi vida profesional y que han aportado a mi formación

Para todos aquellos, gracias infinitas.

## INDICE

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE .....	vi
RESUMEN .....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	13
1.1. Liderazgo.....	14
1.1.1. Definición .....	14
1.1.2. Cualidades del líder .....	14
1.1.3. Teorías sobre el estilo de liderazgo .....	15
1.2. Liderazgo directivo .....	23
1.2.1. Dimensiones de liderazgo directivo .....	24
1.3. Clima Organizacional .....	27
1.3.1. Definición .....	27
1.3.2. Enfoques del clima organizacional .....	29
1.3.3. Características del clima organizacional .....	29
1.3.4. Factores del clima organizacional.....	30
1.3.5. Espacios del clima organizacional .....	31
1.3. Relación entre liderazgo y clima organizacional .....	34
CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO .....	36
2.1. Objetivos e hipótesis.....	37
2.1.1. Objetivo General.....	37
2.1.2. Objetivos Específicos .....	37
2.1.3. Hipótesis .....	37

2.2. Diseño metodológico .....	38
2.3. Contexto .....	38
2.4. Población y muestra .....	39
2.5. Métodos .....	39
2.6. Técnicas .....	40
2.7. Instrumentos .....	40
2.8. Procedimientos .....	41
2.9. Recursos .....	42
CAPÍTULO III .....	43
3.1. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	44
3.1.1. PARTICIPANTES .....	44
3.1.2. Resultados del Cuestionario ESTILO DE LIDERAZGO DOCENTES .....	46
3.1.3. Resultados del Cuestionario ESTILO DE LIDERAZGO ESTUDIANTES .....	48
3.1.4. Resultados del Cuestionario ESTILO DE LIDERAZGO PPF .....	49
3.2.1. CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE ESTILO DE LIDERAZGO .....	50
3.4.1. Resultados RELACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	56
CONCLUSIONES .....	58
DISCUSIONES .....	60
RECOMENDACIONES .....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	63
ANEXOS .....	65
Anexo 1 Cuestionario LIDERAZGO EDUCATIVO .....	66
Anexo 2 Cuestionario CLIMA ORGANIZACIONAL .....	68
ANEXO 3 CUADRO DE PUNTAJES Y DIMENSIONES DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS .....	70
ANEXO 4 MATRIZ DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS .....	71



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se titula “**Liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en una institución educativa desde la percepción de docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la ciudad de Cuenca en el año 2018**”; se aplicó encuestas con una muestra aleatoria a 19 docentes, 83 estudiantes del subnivel medio y 83 padres de familia; de la escuela Gabriela Mistral. El método utilizado fue estadístico y descriptivo; Los instrumentos empleados fueron la escala del liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que media las dimensiones autocráticas, democrática y líder, y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones, identidad, integración y motivación institucional, llegándose a determinar el ejercicio de un liderazgo democrático, y la evidencia de una identidad e integración institucional con valoraciones muy altas, no así la motivación en la institución, con los docentes; se determinó la existencia de estilo de liderazgo democrático ejercido y el clima organizacional, el directivo deberá trabajar en estrategias que incrementen el grado de motivación en la comunidad, sobre todo con docentes.

Palabras claves: liderazgo, autocrático, democrático, líder, dimensión.

## **ABSTRAC**

The present research work is entitled "Leadership management and its influence on the organizational climate in an educational institution from the perception of teachers, parents and students of basic education of the city of cuenca in 2018"; Surveys were applied with a random sample to 19 teachers, 83 students from the middle sublevel and 83 parents; of the Gabriela Mistral school. The method used was statistical and descriptive; The instruments used were the scale of directive leadership (Ruiz, 2009) that mediates the autocratic, democratic and leader dimensions, and the organizational climate questionnaire (Berrocal, 2007) that mediates the dimensions, identity, integration and institutional motivation, arriving to determine the exercise of a democratic leadership, and the evidence of an identity and institutional integration with very high valuations, not so the motivation in the institution, with the teachers; the existence of democratic leadership style exercised and the organizational climate was determined, the manager must work on strategies that increase the degree of motivation in the community, especially with teachers.

Keywords: leadership, autocratic, democratic, leader, dimension.

## INTRODUCCIÓN

El tema de investigación se relaciona directamente con el liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional, estudio realizado con la colaboración de los estudiantes, padres de familia y docentes, ellos son el pilar fundamental de la institución cuando se desea establecer una imagen de calidad educativa. En el transcurso de esta investigación se pudo percibir la buena voluntad y disposición de los miembros de la comunidad educativa de la Escuela de Educación Básica Gabriela Mistral de la ciudad de Cuenca, para realizar las encuestas, así como también todo su contingente para que el trabajo se desarrolle y llegue a culminarlo de manera positiva. Entre los recursos y medios utilizados se puede anotar las encuestas, internet, computador, entre otros, los mismos que han sido de mucha utilidad para plasmar el presente trabajo investigativo.

El estilo de liderazgo en las instituciones educativas cada día toma mayor relevancia ya que evidencia el despliegue de habilidades y capacidades que le permiten actuar acorde a las necesidades institucionales; el problema se planteó por la necesidad de verificar si es el director o autoridad de la institución es el que genera el clima organizacional dentro de la institución, si la forma de guiar y conducir a sus colaboradores aporta en la generación de un clima organizacional adecuado, es decir, el estilo de liderazgo que ejerce el directivo puede generar un ambiente adecuado entre docentes, padres de familia y estudiantes.

Las instituciones educativas hoy en día tratan de cumplir con estándares de calidad que buscan eficiencia educativa, pero estos estándares son conseguidos por la comunidad educativa, quien debe colaborar y trabajar para conseguirla, la interrogante nace en cómo conseguir el cumplimiento de los mismos, si no existe un liderazgo adecuado por parte del directivo y sobre todo si no existe una identificación institucional, integración y motivación por parte de la comunidad educativa, para dar respuesta a esta interrogante fue necesario investigar si el estilo de liderazgo ejercido por la autoridad de la institución tiene influencia sobre el clima organizacional, evidenciando la existencia o no de correspondencia entre estas variables.

Investigaciones que anteceden a temas relacionados con la problemática manifiestan que personas con alto grado de liderazgo dentro de la institución educativa, consiguen ejercer su liderazgo de manera adecuada, proponiendo políticas internas efectivas que han permitido desarrollar ambientes de convivencia armónica.

Por tal razón, la temática de liderazgo ha llegado a ser el punto clave de estudio en diferentes establecimientos educativos. De esta manera, se podría indicar que las definiciones empleadas en producciones científicas son arbitrarias, pues han sido elegidas según el objeto de estudio que se aborda y los intereses del investigador o investigadora.

Con el motivo de enriquecer los conocimientos y brindar pautas necesarias para una convivencia armónica, partiendo de un liderazgo directivo fusionado con el clima organizacional, se ha permitido el desarrollo de estudio en la Institución Educativa “Gabriela Mistral” de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

Esta investigación en base a hallazgos estadísticos que evidencien el tipo de liderazgo ejercido por el Directivo y el clima organizacional que es percibido por actores de la institución como lo son estudiantes, docentes y padres de familia; contribuirá a una autocrítica del ejercicio directivo, con el fin de que se evalúe su labor y de ser necesario redireccione su actuar para ofrecer a la institución la oportunidad de desarrollar dentro de ella un clima organizacional adecuado, en bienestar de la comunidad educativa.

Los objetivos específicos propuestos para esta investigación como: determinar el estilo de liderazgo que ejerce el Directivo desde la percepción de los docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la IE; determinar el clima organizacional que se evidencia desde la percepción de los docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la IE; determinar la existencia de relación entre liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa, desde la percepción de los docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la IE; fueron cumplidos gracias a la colaboración del personal docente, estudiantes y la asistencia y compromiso de los padres de familia, determinando así la percepción del tipo de liderazgo por los diferentes actores, así como el clima organizacional de la institución.

Se estableció como hipótesis: El estilo de liderazgo del directivo tiene relación significativa con el clima organizacional que se desarrolla en la institución. H0: El estilo de liderazgo del directivo no tiene relación significativa con el clima organizacional que se desarrolla en la institución.

Para el desarrollo del presente estudio, se utilizó una investigación descriptiva correlacional, con la utilización de encuestas en base a un muestreo aleatorio, los mismos que evidenciaron el tipo de liderazgo ejercido y el clima organizacional según la percepción de los actores mencionados;

el Chi Cuadrado que identifico la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre las variables.

La investigación se estructuro en tres capítulos, el capítulo I corresponde al marco teórico y está relacionado directamente con la definición de liderazgo, cualidades del líder, teorías de estilos de liderazgo, liderazgo directivo, así como las dimensiones de liderazgo educativo; temas correspondientes al Clima organizacional y sus enfoques, los elementos que lo constituyen y sus dimensiones; y, lo concerniente a la relación existente entre liderazgo y clima organizacional. El capítulo II aborda, objetivos generales y específicos; diseño metodológico, contexto, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos, los procedimientos utilizados y los recursos. El capítulo III, contiene el análisis y discusión de resultados, conclusiones, discusión, terminando con las recomendaciones realizadas al Directivo de la Institución.

Este trabajo permitió concluir que el estilo de liderazgo percibido por la mayoría de la muestra encuestada como un liderazgo democrático; en cuanto al clima organizacional, se evidencio que las dimensiones de identificación institucional, como de integración registran valoraciones muy altas acorde a sus puntuaciones y porcentajes en todos los actores de esta investigación, no así con la motivación; de igual manera por medio del Chi cuadrado la existencia de asociación estadísticamente significativa entre las variables de estilo democrático vs, clima organizacional, confirmando la hipótesis.

Esta investigación aporta a estudios anteriores con sus conclusiones en base a estadísticas y realidades del entorno de su desarrollo, abriendo puertas para que se pueda ampliar en próximas investigaciones y entregar a la institución los resultados de la misma para que la autoridad se sirva del trabajo e implemente correctivos necesarios de ser el caso.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Liderazgo**

### **1.1.1. Definición**

El liderazgo es un agente que dinamiza la consecución de logros metas y objetivos relacionados a la misión y visión de la institución, por lo tanto, es necesario tener clara su definición, ya que suele confundirse con el concepto de autoridad, autoridad que podría o no cumplir con una función de liderazgo.

Además, desde el punto de vista etimológico la palabra liderazgo proviene del inglés *leader*, que significa “líder” siendo más que un elemento que forma parte de una organización; es decir, se centra en una definición de proceso que permite gerenciar, orientar, dinamizar, conducir el componente humano de una empresa u organización. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Espinoza, 1999, p.8).

En otras palabras, el liderazgo es la “capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (Blanchard, 2000, p.34).

También, se lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales” (Chiavenato, 2006, p.56).

Se podría determinar entonces, que el liderazgo consiste en un conjunto de habilidades que debe poseer un individuo que debe influir en la manera de pensar o actuar de otras personas, motivándolas a trabajar juntas por un mismo objetivo de manera más rápida y efectiva.

Desde mi punto de vista el liderazgo permite a las personas dirigir de forma natural a otras con sus mismos ideales, es así que en una institución educativa para conjuntamente lograr los objetivos o metas planteadas con anticipación.

### **1.1.2. Cualidades del líder**

Un líder debe poseer capacidades de liderazgo, es decir habilidades que inspiren confianza, compromiso, y motivación de los miembros del equipo que les permita ser proactivos. Teniendo

como herramienta la comunicación, la misma que le permite tener una escucha activa de críticas o comentarios, como un aporte para nuevas ideas.

Por lo cual, el ejercicio del liderazgo demanda establecer normas, disciplina y orden dentro de su organización en la que se evidencie un uso correcto de tiempo y recursos, el líder debe reflejar sinceridad, justicia, ética, sabiduría, humildad, prudencia; virtudes y valores que desarrollarán comunicaciones asertivas pertinente a la institución, evitando comunicaciones superficiales o estériles. El líder debe manejar una imagen de autocontrol, eficiencia, que le permite manejar la resolución de conflictos, viéndolos a estos como oportunidades de crecimiento, acorde a una toma adecuada de decisiones (Espinoza, 1999, p. 23).

El liderazgo requiere que haya un individuo que influya en las conductas de otros individuos o grupos de individuos (si hay líderes debe de haber seguidores), es así que (John Kotter, "The Leadership Factor", 1988, p. 8) "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo."

Por consiguiente, el líder, debe cumplir con cualidades que le permitan involucrar a todos sus miembros con un verdadero compromiso hacia la organización, debe manejar una comunicación efectiva creando espacios de diálogo, de encuentro, reflexión y mejora continua; motivación y generación de un clima que permita la creatividad y generación de aportes, influenciar o inducir a los miembros de la organización a cambiar de manera voluntaria, haciendo visible la eficacia en el logro de metas y objetivos, en la capacidad de responder a cambios, vinculados con innovaciones, por lo que, se ha de mencionar que el liderazgo podría ser ejercido por diversos miembros, que componen la organización ya que no es una función exclusiva de la autoridad.

Después de analizar la información de los diferentes autores investigado se concluye que tener capacidades de liderazgo tiene que ver con tus habilidades de inspirar confianza y compromiso, así como de motivar a los miembros del equipo para mejorar día a día.

### **1.1.3. Teorías sobre el estilo de liderazgo**

Las teorías que estudian el liderazgo proveen de conceptos, definiciones que tienen validez y han sido comprobados, mientras que los enfoques se refieren a la manera de resolver un asunto o problema.



En cuanto, a las principales teorías en función a las características que presenta un líder se analizará de acuerdo a las siguientes teorías:

**Teoría de los rasgos de personalidad.** - Permite entender la discusión de si los líderes nacen o se hacen.

Esta teoría manifiesta que cada líder tiene rasgos esenciales, pero no todos ellos son propios, algunos se adquieren en base a la experiencia James (1996).

Cada líder tiene caracteres propios de su personalidad, que lo hacen diferente de los demás, permitiendo así la facilidad de “influir en el comportamiento de las personas”; hay seis puntos que se distinguen en un líder ellos son: “el empuje, la capacidad de guiar, la honestidad, integridad, la seguridad, inteligencia en el conocimiento relativo al trabajo. (Dellepiane, 2004, p.34).

“Los rasgos de personalidad tienden a ser estables con los años y las manifestaciones o rasgos de comportamiento ocurren un tanto de manera automática, es en extremo importante que los líderes y los futuros líderes, tengan una percepción de sus personalidades” (Hughes, Grinnett & Curphy, 2007, p.166).

Por lo tanto, la teoría de los rasgos, induce a manifestar que los líderes nacen con estas características y que las mismas podrían irse modificando conforme incrementa su ejercicio y la experiencia para el logro de su efectividad, ya que estas características individuales innatas no garantizan el ejercicio de un liderazgo eficaz, ajustado a las necesidades de la organización.

**Teoría del comportamiento.** Las cualidades manifestadas en el comportamiento permiten clasificar a los líderes.

Álvarez (1988) en su libro manifiesta las varias propuestas del enfoque conductual, así se tiene las siguientes:

**Universidad de IOWA.** - Allí realizaron estudios enfocados al estilo de liderazgo de los administradores e identificaron dos estilos básicos:

- Estilo de liderazgo autocrático. - el líder toma decisiones informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa de cerca.

- Estilo de liderazgo democrático. - el líder alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente.

A menudo ambos estilos se ubican a los extremos de un continuo. Por lo general un líder se ubicará en algún punto de ambos extremos.

### **Universidad de Michigan y Universidad de Ohio.**

Las investigaciones de ambas universidades, entre los años cuarenta y cinco, no se basaron en los estilos anteriores, sino que buscaron determinar el comportamiento de los líderes eficaces. Esta teoría manifiesta que existe un líder directo que indica cómo hacer, cuando se debe hacer o la existencia de un líder participativo que busca tener la colaboración de las personas; afirma que los líderes pueden formarse, y desarrollarse, todas las personas pueden llegar a ser líderes demostrando su capacidad en sus acciones.

Según sus colaboradores, James M. Kouzes y Barry Z. Posner; el líder debe ser ejemplar, lo que dice que se debe hacer, lo hace el primero, inspira una visión, indica la dirección en la que se debe ir, crea desafíos, favorece campos de actuación, motiva y reconoce Álvarez (1988). Esta teoría permite desarrollar el liderazgo, en base a la voluntad y la inteligencia, saber por qué y saber cómo, para esto el líder se basa en el apoyo que tiene de sus colaboradores, además debe enfrentar los retos con actitud y aptitud; así como reconocer que el desarrollo del estilo de liderazgo incide directamente en la satisfacción laboral y el mejoramiento continuo.

**Teoría del liderazgo carismático.** - El liderazgo carismático está basado en cualidades innatas de un individuo que desarrolla en sus colaboradores motivación y entrega en el trabajo. El liderazgo carismático dependerá del entorno de la organización y de los valores e identidad de sus seguidores, para esto deberá mostrar confianza en sí mismo, tener una visión y destrezas para articular dichas actividades y lograr los objetivos, debe mostrar también sensibilidad (Waren, 2006, p.22)

Para dar un poco más de énfasis, en la determinación anterior se cita a Robert House

(1977), quién define las características personales que un líder debe poseer “confianza en sí mismo, dominancia, fuertes convicciones, necesidad de influir, fortaleza intelectual, integridad, fluidez verbal”; así como su comportamiento debe estar ligado a los siguientes puntos: (Ayoub, 2011, p.59)

- Modelar un sistema de roles a emular.
- Creación de una imagen favorable.
- Articulación de metas ideológicas.
- Expresar altas expectativas y confianza en los seguidores.
- Activación de motivos o necesidades.

En concordancia con las descripciones de los autores anteriores, aparecen Conger y Kanungo (1998) investigadores que confirman con otras palabras lo ya expuesto, ellos describen cinco cualidades del comportamiento de un líder carismático:

- Manifestación de una visión inspiradora.
- El afrontar riesgo en su bienestar personal con el objetivo de alcanzar su visión.
- Buscan alternativas poco comunes para lograr objetivos trazados.
- Aprovechan cada oportunidad para hacer posible lo que parece imposible.
- Sensibilidad al entorno y a las necesidades de los miembros.

Para concluir esta teoría, es importante destacar el siguiente pensamiento: *“Las personas que trabajan para líderes carismáticos se sienten más motivadas para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo; puesto que respetan y admiran a su líder, expresan una mayor satisfacción. Sin embargo, la evidencia empírica también indica que el carisma no siempre es generalizable, es decir, que su eficacia depende de la situación”* (Palomo, 2013, p.47).

**Teoría bidimensional del estilo de liderazgo (Universidad de Michigan).** - Existen dos dimensiones del comportamiento del líder siendo estas las siguientes: Cosió (2005)

- El líder orientado a empleados, permitiendo su desarrollo y productividad.
- El líder orientado a la producción, atenta contra la motivación de los colaboradores.

Esta teoría se enfoca en la conducta del directivo la misma que no es innata, esta teoría exige el actuar del directivo centrado en dos dimensiones básicas, que podría ser aplicado en base a experiencias propias o ajenas.

**Teoría del modelo de participación del líder.** - Esta teoría se basa en el ejercicio del liderazgo frente a los colaboradores, puesto que proporciona solamente información indispensable y da a conocer sus ideas o sugerencias de manera individual, estrategias que le permiten llegar acuerdos y soluciones generando y evaluando alternativas (Jasón, 2005, p.7).

Es una teoría un poco compleja, en cuanto a estudio o definición, ya que la misma se relaciona con la capacidad de participación en la toma de decisiones, de acuerdo a la circunstancia presente, se podría indicar que la efectividad del liderazgo, está en la adaptación de la situación, dirigiendo al líder hacia cinco estilos de liderazgo que deberán ser ejercidos acorde a las necesidades y metas propuestas para la organización, transformando a este líder en multidisciplinario.

**Teoría de las tres necesidades.** Para esta teoría, expone que existen tres motivos o necesidades principales en sus puestos de trabajo Hoyle (2004).

- Necesidad de logro: es el impulso de obtener la excelencia, de lograr algo en relación con una serie de estándares, esforzándose por tener el éxito.
- Necesidad de poder: es el deseo de tener un impacto y ejercer influencia sobre otros.
- Necesidad de afiliación: es el deseo de relación interpersonales amistosas y estrechas, de ser del agrado y aceptado por los demás.

En tal sentido, la función del líder es lograr conciliar las necesidades personales con las de la organización.

**Teoría del modelo del liderazgo transformacional.** - Este tipo de liderazgo, se ejerce a través de las siguientes dimensiones:

- Carisma, goza de un prestigio ganado que le confiere respeto y autoridad; esto le permite motivar y ganar la confianza de sus colaboradores.

- Destinar tiempo y atención para tratar necesidades y dificultades de cada uno de sus seguidores.
- Buscar el desarrollo profesional mediante la motivación intelectual potencializando la innovación y creatividad.
- Motivación inspiracional, que predispone a realizar reflexión, aceptación a diferentes cambios y riesgos que conlleva a la disposición de nuevas medidas o normas Bass (1985).
- Tolerancia psicológica, que brindará la oportunidad de resolver conflictos y aminorar situaciones de tensión Bass (1992).
- Generar una cultura participativa, brindando espacios que permitan el desarrollo de sus seguidores mediante consensos. Este planteamiento le lleva a delegar su autoridad entre los colaboradores para que desarrollen su propio liderazgo en relación a su trabajo e incluso con sus compañeros en los equipos que coordinan Leithwood (1999).
- Actuación del directivo frente al rol que debe cumplir como autoridad siendo coherente con la misión, visión y valores de la organización a la que representa.
- Influencia idealizada, que se consigue mediante la práctica como modelo de sus colaboradores Fischman (2005).

Asimismo, Fischman (2005), infiere que el liderazgo transformador, se basa en la innovación de principios que intenten dar un giro progresista, hacia el crecimiento personal enfocado en el cambio motivacional hacia sus subalternos; además resalta el esfuerzo apasionado y los ideales por alcanzar un efecto profundo y extraordinario en sus colaboradores.

**Teoría del liderazgo situacional.** – Esta teoría también nominada “Teoría del Ciclo Vital de Liderazgo” en años posteriores, es una de las cuales, a las que Blanchard le dio mayor estudio y a la que llamó “Liderazgo Situacional” por el año de 1982, precisando su relación entre líder y colaborador, determinando así dos de clases comportamientos:

- El primero, es el **comportamiento de dirección** que debe tener un líder; es decir, la función que le corresponde de delegar las tareas, explicando cómo, cuándo, y qué hacer manteniendo siempre la supervisión de las mismas.

- Y el segundo, es el **comportamiento de apoyo**, que el líder debe poseer en escucha, motivación, requerimientos, recomendaciones donde también se integran a los colaboradores para las tomas de decisiones.

A causa de estos dos comportamientos, se derivan cuatro estilos de liderar:

- **Estilo de dirección:** Representado por el uso mayor de un comportamiento directivo y bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- **Estilo entrenamiento o coaching:** Este estilo involucra a los dos comportamientos por igual intensidad, en consecuencia, se registra el desarrollo de productividad del colaborador y para obtener mejoras se requiere de las sugerencias.
- **Estilo de apoyo:** Como su nombre lo indica, prevalece el comportamiento de apoyo, donde se toma las decisiones en conjunto con los colaboradores y apoya los esfuerzos que realizan.
- **Estilo de delegación:** El líder transfiere completamente la responsabilidad de toma e implementación de las decisiones de sus colaboradores (Palomo, 2013, p.39-40)

Por tal razón, es uno de los modelos de liderazgo que han perdurado como enfoque eficaz para el manejo y motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores, el directivo tiene la opción de elegir por estos estilos de liderazgo acorde a la necesidad inmediata de la institución, ayuda a generar confianza, seguridad y sobre todo permite generar el desarrollo y motivación de los colaboradores.

**Teoría de liderazgo de Fred Fiedler.** - Los estilos de liderazgo de Fiedler según James (1996), se diferencian de otros modelos por el instrumento que uso para medir. Fiedler midió el estilo de liderazgo con una escala que indicaba el grado en que el líder describía de manera favorable o desfavorable al Compañero Menos Preferido de Trabajo (CMP); acorde a los resultados se clasificaba al líder como orientado a las relaciones u orientado a las tareas.

Además, Fiedler descubrió tres factores que determinaban la eficacia de un líder que (Robbins, 2005, p.89) explica:

- Relaciones entre el líder y los miembros: Grado de confianza y respeto que los empleados tenían por su líder, se calificaba como bueno o malo.

- Estructura de Tareas: Grado en las que las asignaciones de trabajo se formalizaban y se establecían en procedimientos; se calificaba como alta o baja.
- Poder de posición: Grado de influencia que un líder tenía sobre las actividades basadas en el poder, como las contrataciones, los despidos, la disciplina, las promociones y los aumentos de salario; se calificaba como fuerte o débil.

**Teoría de liderazgo según Goleman.** - Identifica seis estilos en función de diferentes conductas observables según el resumen (Carrión, 2000, p.87).

- Orientativo: Frase característica “Ven Conmigo”, cuyo objetivo es dotar a los empleados de una visión a largo plazo y orientarles.
- Capacitador: Frase característica “Inténtalo”, su objetivo el desarrollo de las personas a largo plazo.
- Participativo: Frase característica ¿Qué opinas?, busca crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativa.

Afirmativo: Frase característica “las persona, primero”. Busca crear armonía con los empleados y entre ellos.

- Imitativo: Frase característica “Haz como yo”. Su objetivo es el cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel de excelencia.
- Coercitivo: Frase característica: “haz lo que te digo”. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas.

Esta teoría se basa en un líder que se orienta a las tareas y estas sean cumplidas de manera adecuada y un líder que genera buenas relaciones con sus colaboradores, la dificultad radicaría en conjugar estos dos estilos y no aplicarlos de manera individual.

En el transcurso de la investigación me encontré que el tema del liderazgo ha sido investigado por muchos estudiosos, planteándose diversos criterios y enfoques al respecto, la disyuntiva sobre “los líderes nacen o se hacen” ha sido muy debatida existiendo seguidores de ambos criterios, cada uno con sus argumentos, la realidad es que aún no hay una definición exacta al respecto, con independencia de las teorías que avalan cada criterio, por lo que continúan las investigaciones.

## 1.2. Liderazgo directivo

El liderazgo directivo, nace de la necesidad de una dirección confiable, segura y renovadora en el plano organizacional de las instituciones escolares, esta forma de liderazgo directivo permite a los planteles educativos tomar las correcciones adecuadas, de acuerdo a las observaciones hechas durante las fases de trabajo, las mismas que pueden ser realizadas por los miembros que la componen. Tales decisiones, serán tomadas de forma gradual según los análisis respectivos de los procesos o dificultades que hayan surgido (Weinstein, 2009).

A ello Weinstein (2009), agrega que la comunidad educativa debe ser integrada y abierta a la posibilidad de reuniones periódicas donde aborden temas de actualidad educativa que den paso a debates e intercambio de ideas, también eventos formativos que tengan como prioridad el promover su desempeño laboral tanto personal, como en grupo con mayor satisfacción.

Con respecto a lo ya citado, se puede manifestar que el liderazgo directivo, está conformado por un grupo de “directivos” que tienen bajo su responsabilidad, el otorgar un ambiente de trabajo armonioso con cada uno de sus integrantes, que en este caso son: docentes, alumnado y padres de familia; para llegar de manera satisfactoria a este punto, ellos deben considerar la fomentación de propósitos en común, integrar a los profesores en las distintas resoluciones del plantel, y a la conjunta planificación y monitoreo del trabajo pedagógico.

En otras palabras, se entiende como “liderazgo directivo” al “equipo de gestión que orientan y conducen mediante procedimientos institucionalizados la planificación, los procesos pedagógicos-curriculares, administrativos y financieros y la gestión de los recursos institucionales...junto al sistema de comunicación y participación con toda la comunidad”.

(Uribe, 2007)

Desde otra percepción y con la misma concepción, se determina el liderazgo directivo como: las características que un director debe poseer al momento de propiciar la unión entre docentes, estudiantes y padres con la finalidad de establecer ánimo en los docentes, fortalecer lazos de amistad, mantener el carisma y ser la fuerza que todo líder debe mantener. (Lamoyi, 2009, p.4)

Después de analizar la información encontrada sobre el presente tema he llegado a la conclusión que un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y



metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

### **1.2.1. Dimensiones de liderazgo directivo.**

El liderazgo directivo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la organización Napier y Gershendfeld (2008). Es así que las dimensiones establecidas son las siguientes: Liderazgo autocrático, democrático y liberal.

Una primera dimensión es el liderazgo autocrático, el cual posee una imagen vinculada con demagogos, dictadores y procesos administrativos de coacción, sin embargo, también puede ser descrito como la persona que dirige, que permanece firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades de supervisión y la responsabilidad final de las decisiones.

En pocas palabras, es alguien que tiene los atributos necesarios de liderazgo. Este tipo de líder puede tornarse en explorador, caracterizado por el ejemplo sin escrúpulos del miedo y la amenaza; comunicacionales unilaterales de arriba abajo: exaltación de la dimensión normativa en el rol de dirección y comportamientos respectivos, sin estímulos a las iniciativas de los demás miembros. Como también ser benevolente, que atempera el comportamiento anterior con el empleo de recompensas y comunicaciones bilaterales, aunque limitadas a la voluntad del director y con decisiones desconcentradas en mínimo grado: la responsabilidad de la conducta organizada no es interiorizada en los miembros, sino que radica en el control externo de la dirección (Napier y Gershendfeld, 2008, p.173).

La segunda dimensión, hace referencia al liderazgo democrático Rivera (2011), refiere que este estilo parte del supuesto de que el líder, para ejercer su liderazgo, considera puntualmente los intereses, las opiniones y, el rango de autoridad del grupo, de la que el líder pasa a operar como representante.

Las características que distinguen a los líderes democráticos, según Rivera (2011), son:

No dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo.

- En general se muestran tan preocupados por la mantención de la eficiencia del grupo como con relación al término de las tareas que están en ejecución.

- Encauza las distintas tendencias y opiniones, sin imponer las soluciones, sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo.
- Incentiva a los miembros de su grupo para que se expresen sus ideas y sentimientos, para crear un clima con mayor creatividad y compromiso.
- Frente a los problemas, tratan de ayudar al grupo a eliminar la resistencia o a resolver los conflictos.
- Están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos.
- Permite que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando hayan demostrado su capacidad de hacerlo.
- Cree que sus subordinados mientras más comprometidos estén trabajaran en conjunto, permitiendo tener una mayor potencialidad.
- Tiene plena confianza en sus empleados y ellos tienen plena confianza en su líder lo que provoca que se sientan muy identificados con la institución en la que trabajan.
- Promueve la comunicación en todos los niveles.

Con respecto a las características asumidas por los directores en instituciones educativas (Borja y Gabor, 2007, p.46) señalan que quienes asumen un liderazgo democrático, planifican de acuerdo con los miembros del grupo, animando al grupo de docentes, padres de familia y estudiantes a discutir, decidir, programar y distribuir las actividades.

La tercera dimensión corresponde al liderazgo liberal, muchas veces ha sido visto como aquel que evade las responsabilidades, sin embargo, a diferencia de los otros tipos de direcciones que centran la responsabilidad de la conducta en el control externo de la dirección, este tipo orienta hacia el autocontrol y la capacidad de autodirección de sus miembros. Aquí la dirección no tanto utiliza estímulos y recompensas para las acciones cuanto que implique de algún modo a los demás miembros en las decisiones; su actitud comprensiva y estimulante permite el flujo de comunicaciones en todas las direcciones y ciertas decisiones, no relevantes, están descentralizados a distintos niveles (Napier y Gershendfeld, 2008, p.173).

Respecto al líder concesivo-liberal o laissez-faire, que el llamado líder deja en manos de su equipo las funciones que el cómo líder debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus

subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control, y espera que lleven a cabo con éxito todas las labores encargadas (Rivera, 2011, p.50).

Con respecto a las características asumidas por los directores en instituciones educativas, (Borja y Gabor, 2007, p.46) señalan que quienes asumen un liderazgo liberal o laissez-faire se caracterizan por la falta de participación general, manteniéndose al margen lo más posible, dejando la iniciativa a los docentes, padres de familia y estudiantes, y solo cuando se requiere su opinión, intervienen para dar su consejo.

En este estilo de liderazgo el director según (Borja y Gabor, 2007. p.46) presenta:

- Poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.
- Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.
- Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.
- Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.
- Proporciona información solo cuando se le solicitan.
- Deja que el grupo se organice.

Estas son las dimensiones del liderazgo directivo, que se han empleado en diversos momentos, algunos con mayor o menor éxito que otros. Sin embargo, al analizar los estilos de liderazgo no es posible asegurar que existiese un estilo único ni ideal.

Podrían producirse situaciones distintas que demandan distintos estilos para resolverla. En realidad, los líderes exitosos varían sus conductas y deberían estar preparados para modificar su estilo en función de las circunstancias.

Desde mi punto de vista el directivo debe poseer la habilidad de mirar las cuatro dimensiones de gestión y ejercer un liderazgo social y pedagógico que ayude en el proceso de transformación de la escuela

### **1.3. Clima Organizacional**

#### **1.3.1. Definición**

Una organización es un patrón de relaciones, por medio de una estructura organizacional, que es un marco de preparación para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización James (1996).

Por otro lado García y Medina (2008), manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados:

Como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendientes a concretar la acción educativa del estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo)

En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de “grupos” o “roles” de una institución; además es un medio creado por los integrantes de una organización que posibilita la generación de una interrelación positiva en la organización.

Chiang (2010) indica, que el clima organizacional muestra evoluciones conceptuales por medio de diversos acercamientos conceptuales, por medio de aportaciones primarias que destacan propiedades o características organizacionales, para dar paso posteriormente aquellos conceptos que registran representaciones cognitivas por medio de factores individuales que son concluyentes. Otro acercamiento conceptual se basa en el conjunto de percepciones que se generan en una interrelación sujeto – situación.

En otras palabras, el clima organizacional es un instrumento que mide la excelencia laboral, cuando cada uno de los representantes se siente a gusto con el entorno y los motivadores que se encuentran a su alrededor, lo cual se destaca, mediante el pensamiento de Taigiuri (1951) donde afirma que “es una cualidad relativamente duradera” y se manifiesta en la experiencia de

los trabajadores; la misma que determina su comportamiento y se siente en el ámbito de trabajo, a pesar de que este sea un factor externo, pero se visualiza en quien observa.

Litwin y Stringer (1968) manifiestan, que el clima organizacional es la cualidad que permanece en la organización, siendo esta la esencia principal para obtener los resultados conductuales, así como las políticas de los miembros de la organización; en otras palabras, es el “ambiente generado por las emociones de un grupo u organización, el cual está relacionado con las emociones de los empleados (Vergara, 2015, p.46-47).

En el libro “Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral” aparecen los autores Campell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), quienes recopilan y basan su estructuración en cuatro puntos de importancia: (Chiang, 2010, págs. 56-57)

1. Autonomía individual.
2. Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada.
3. Orientación hacia la recompensa.
4. Consideración, afecto y apoyo.

En cambio, Scheider (1975), lo sintetiza como “un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales”.

En el libro “Proceso Administrativo” señala algunas estipulaciones necesarias para la diferenciación de las posiciones jerárquicas dentro de una organización Blandez (2014):

- Niveles: De inteligencia, aptitud, capacitación y metas de desempeño.
- Calidad: En liderazgo, comunicación, toma de decisiones.
- Capacidad: Para lograr una coordinación efectiva, utilización de la experiencia, para lograr un grupo de trabajo cooperativo, sobre los procesos de control.

Para finalizar, el clima organizacional, de acuerdo a Acero (2003), este puede ser adaptado al ámbito educativo; puesto que es “un proceso interactivo, entre los miembros de los establecimientos educativos, dentro del procedimiento organizacional”.

En mi opinión personal el clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las

preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

### **1.3.2. Enfoques del clima organizacional**

Al hablar de enfoques dentro del clima organizacional, se resaltan dos:

**Enfoque dimensional:** Hace relación al clima “multidimensional” que abarca diferentes percepciones, según el área de organización.

**Enfoque tipológico:** Es la ordenación íntegra, de las diversas posesiones o características que engloba un macroclima organizacional. (Gaspar, 2007, pág.178)

De acuerdo, a lo señalado en la parte posterior, podrían surgir apreciaciones en cuanto a la importancia de manejar de forma correcta el clima organizacional, pues con ello se lograría conseguir la estabilidad emocional de los trabajadores, tomando en cuenta que de la “construcción del clima” va a depender: “la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas, entre otros” en pro o en contra de las instituciones.

En resumen podríamos decir que se denomina clima organizacional a las emociones y motivaciones correspondientes a un grupo o la totalidad de los miembros de una empresa (empleados con y sin rango jerárquico). Por esta razón se considera que el clima laboral (u organizacional) es el pilar de toda organización.

### **1.3.3. Características del clima organizacional**

Al tener claro, lo que es el clima organizacional, se puede percibir que es la combinación de varios factores que determinan el desempeño laboral de una persona; es decir su productividad, cumplimiento, regocijo, etc., van a depender del sistema de organización que se emplee, para ello se debe tomar en cuenta las siguientes características del clima organizacional:

- Está determinado por las características conductuales, capacidades y expectativas personales vinculadas a las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es una configuración particular de variables situacionales.

- Se presenta resultados sobre el comportamiento.
- Se basa en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Es posible que se dificulte explicarlo con palabras, aunque los hechos puedan identificarse fácilmente.
- Es un determinante directo del comportamiento, ya que actúa sobre las actitudes y expectativas Martínez (2003).

Características que serán de bastante ayuda para mantener el equilibrio entre los diferentes factores que componen el clima organizacional, para un mejor rendimiento en el área de trabajo.

Desde mi punto de vista las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

#### **1.3.4. Factores del clima organizacional**

Los factores del clima organizacional empleados en el ámbito laboral, son de mucha utilidad para reconocer los aspectos que fortalecen o debilitan las normas ya establecidas, para reforzarlas, cambiarlas o mantenerlas, y así lograr fomentar y mejorar la comunicación, participación, rendimiento, seguridad, y cooperación entre compañeros.

Hay 9 factores que influyen en el clima organizacional:

- **Estructura:** Como su nombre lo indica es parte de la Estructura Organizacional, la cual, se ocupa de unir, organizar las actividades de los diferentes organismos funcionales sin distinción jerárquica. Se encarga de establecer las normas, reglas, horarios, políticas entre otras reglas a seguir dentro de la empresa.
- **Responsabilidad:** Se asocia con la palabra “autonomía” ya que se asienta en la responsabilidad de cada miembro de la empresa para ejercer su actividad, sin importar el cargo que desempeñe su aporte a la institución será beneficioso para el crecimiento y la obtención de mejores resultados.

- **Recompensa:** Es el reconocimiento salarial y emotivo que esperan los miembros de una institución, a cambio de su esfuerzo y conocimientos aportados en el trabajo.
- **Desafíos:** Es necesario su implementación, puesto que, de esta manera, bajo un estado competitivo justo y honesto se logra alcanzar las metas establecidas por parte de la empresa o institución.
- **Relaciones:** No es más que el ambiente laboral, que se percibe, el mismo que debe estar ligado al respeto mutuo, a la colaboración, y a las buenas relaciones sociales entre sí.
- **Cooperación:** Vale recalcar aquel adagio popular “la unión hace la fuerza”, para alcanzar un propósito ya planteado para el bien común de los trabajadores y empleadores.
- **Estándares:** “Es un parámetro o patrón que indica alcance y cumplimiento”.
- **Conflicto:** Es la oposición que va existir, por la diferencia de pensamientos o ideas entre trabajadores de un mismo nivel, o con los jefes o superiores. Con el objetivo de receptar toda opinión para la resolución de problemas presentes.
- **Identidad:** Se la conoce como “el sentido de pertenencia” al estar vinculados a una organización y sentirse parte de ella. Valda (2014).

Con estos puntos, se logra establecer la conexión esperada entre el personal de la institución, quienes acuden a ella y los personajes externos, que en este caso son los padres de familia, para llegar a cumplir los estándares de calidad educacional que se necesita hoy en día.

Los colaboradores de una empresa deben de estar en armonía y satisfaciendo sus propias necesidades dentro de su centro de trabajo, para que así puedan relacionarse con los demás colaboradores.

### 1.3.5. Espacios del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el



trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Existen dimensiones de clima que sirven para medir el grado de satisfacción mediante los siguientes puntos:

- Estilo de supervisión.
- Toma de decisiones.
- Relaciones entre compañeros.
- Riesgos.
- Recompensas.
- Competencia del empleado.
- Presión.
- Característica de la función.
- Responsabilidad (Chiang, 2010, p.259).

Además, Rodríguez (1999), menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

1. Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.

4. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización que estudiaremos, seleccionamos diez dimensiones que creímos convenientes evaluar en el Departamento:

1. Remuneración
2. Relaciones personales
3. Conflicto
4. Compromiso Organizacional
5. Motivación
6. Autonomía
7. Formación Profesional
8. Liderazgo
9. Planeación
10. Comunicación

Por lo que el clima organizacional estudia el comportamiento humano y aporta valiosa información que permite realizar trabajos que vayan acorde a la necesidad de la institución, por lo tanto, se convierte en una exigencia el entenderlo y atenderlo ya que proporcionara beneficios no solo a los directivos, sino también a sus colaboradores y miembros de la institución, ya que es evidente que al disfrutar de ambientes favorables acorde a las percepciones individuales o grupales que tienen sus miembros contribuyen al éxito y desarrollo de las instituciones.

Los espacios de trabajo son un componente fundamental del clima laboral de una organización y tienen un gran impacto en el desempeño

### **1.3. Relación entre liderazgo y clima organizacional**

Estos dos términos se encuentran estrechamente relacionados por lo que los investigadores Kozlowski y Doherty (1989) establecen que:

“La naturaleza de las interacciones entre los líderes y sus subordinados sirve para transmitir y estructurar las interpretaciones de las características, eventos y procesos organizativos relevantes, es decir, para configurar el clima”

Otro aspecto, según Umaña (2007), destaca la percepción que tienen los colaboradores con respecto a su jerárquico superior, quien debe aplicar conocimientos técnicos que consigan el cumplimiento de metas y les brinde retroalimentación, siendo equitativo en la asignación de trabajo y responsabilidades, que permite el desarrollo y la promoción de sus trabajadores.

La comunicación eficaz, es otro elemento, que se debe establecer, a la producción de trabajo en equipo, a las estrategias que se utilizan en la resolución de conflictos, la transmisión de motivación considerándola como el cambio necesario para llevar a cabo un trabajo, que permita mantener un ambiente agradable y proactivo en el que se active el compromiso entre sus integrantes y el alto grado de inteligencia emocional que demuestre que domina sentimientos y emociones.

Umaña (2007) también determina que las responsabilidades asignadas deben satisfacer las expectativas de quienes están a cargo, ya que esto influye en su productividad y la actitud que se presentan.

Y afirma: (Umaña, 2007, p.5)

“Debe considerarse, por lo menos, la importancia, la variedad, la dificultad, la identidad y el significado de la actividad que se lleva a cabo, para ello el liderazgo ejercido debe promover un clima adecuado, satisfaciendo las necesidades de los docentes como colaboradores”.

De igual manera Umaña (2007), resalta la necesidad de brindar ambientes físicos que permitan el desarrollo de un clima organizacional adecuado, espacios físicos adaptados a las necesidades que brinden buena iluminación libre de ruidos con temperaturas adecuadas.

Como es posible observar, este conjunto de aspectos, deben ser conocidos y trabajados por el director de las instituciones educativas como líder, en el ejercicio direccional, para que los docentes perciban un ambiente y clima organizacional satisfactorio.

El modo en que los directivos y los responsables influyen y generan el ambiente en el que los trabajadores llevan a cabo sus tareas, la manera en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional, nos permite determinar que el factor liderazgo goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima.

## **CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente capítulo presenta los objetivos de análisis de este proceso de investigación, de igual manera el proceso metodológico utilizado para el desarrollo del mismo.

## **2.1. Objetivos e hipótesis:**

### **2.1.1. Objetivo General:**

Establecer el estilo de liderazgo directivo que se ejerce en la institución y su influencia sobre el clima organizacional desde la percepción de docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior.

### **2.1.2. Objetivos Específicos:**

Determinar el estilo de liderazgo que ejerce el Directivo desde la percepción de los docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la IE

Determinar el clima organizacional que se evidencia desde la percepción de los docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la IE

Determinar la existencia de relación entre liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa, desde la percepción de los docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la IE.

### **2.1.3. Hipótesis**

H1: El estilo de liderazgo del directivo tiene relación significativa con el clima organizacional que se desarrolla en la institución. H0: El estilo de liderazgo del directivo no tiene relación significativa con el clima organizacional que se desarrolla en la institución.

Esta hipótesis que se analiza en base a la interacción de las variables Independientes como lo es el estilo de liderazgo que ejerce la autoridad; dependientes, correspondiente a la percepción de los diferentes actores sobre el clima organizacional que se desarrolla en la institución; y variables intervinientes que se relacionan con los hechos o situaciones que podrían intervenir en el proceso de la interrelación de las variables dependientes o independientes que en esta investigación se relacionarían con el grado de motivación, pertinencia e identificación con la institución.

## **2.2. Diseño metodológico**

La investigación realizada fue de tipo descriptiva – correlacional, cuyo objetivo principal era identificar el estilo de liderazgo ejercido por la autoridad y determinar su influencia en el clima organizacional, proceso que en base a los cuestionarios aplicados permitió la comprobación de la hipótesis establecida, la situación de la institución y la relación con los conceptos emitidos en el marco teórico investigado.

## **2.3. Contexto**

La investigación se realizó en una escuela de Educación General Básica, del distrito 01D02 y circuito 05-06 de la parroquia Huayna Cápac de la ciudad de Cuenca,

La Institución educativa fue creada en el año de 1947 con 50 estudiantes como unidocente, en el año de 1966, la institución contaba con 180 estudiantes y 6 maestras, en el año 2002, la institución incrementa su oferta educativa llegando a 198 estudiantes. 6 maestros y 1 conserje, el número de estudiantes para el año 2011 eran 230 estudiantes, en el año 2016 la institución cuenta con 310 estudiantes y actualmente el número de estudiantes alcanza a los 410 y la planta docente registra 21 docentes que sirven permanentemente a la institución.

La visión de la Institución se enmarca en:

Ser reconocida como una institución de calidad educativa formadora en valores; con padres de familia, docentes y estudiantes empoderados de sus responsabilidades que encaminen al éxito institucional; aplicando estrategias innovadoras y manejo de las Tics en mejora de procesos de enseñanza aprendizaje, que favorezca la formación integral e inclusiva de niños, niñas y jóvenes comprometidos con el cuidado del medio ambiente.

Misión de la Institución

La escuela de EGB “Gabriela Mistral” tiene la misión de formar niños, niñas y jóvenes, respetando sus individualidades con una educación integral e inclusiva; con el fin de lograr mentes creadoras, solidarias, productivas, críticas; para aportar a la sociedad personas competentes, con valores, defensores de la naturaleza y capaces de desenvolverse en la vida.

## **2.4. Población y muestra.**

Esta investigación se realizó en una escuela urbana de sostenimiento fiscal que brinda servicio a 450 estudiantes de la ciudad de Cuenca, con una planta docente de 21 profesionales de los cuales 4 docentes poseen cuarto nivel en áreas relacionadas a educación, 1 tecnólogo, 4 ingenieros, 2 psicólogos, 1 profesor, y 8 licenciados en educación.

Gran porcentaje de Padres de Familia presentan un nivel socioeconómico bajo, su principal actividad económica está representada por comerciantes en el mercado 27 de febrero, empleados en la construcción y asistentes domesticas; habitan en el sector del Valle, Santa Marianita del Vergel, Castilla Cruz y Turi.

Por lo tanto, se contó con el recurso humano deducido en base a la fórmula para el cálculo de muestra, la misma que refiere a 19 docentes, 83 estudiantes del subnivel superior de EGB. y 83 padres de familia. Los mismos que han sido seleccionados de manera aleatoria.

La aplicación de los instrumentos tuvo una duración de 20 minutos, cuestionarios que fueron aplicados por grupos de actores docentes, estudiantes y padres de familia, los estudiantes fueron encuestados por paralelos, a los padres de familia se les aplico mediante una convocatoria a la institución y de manera grupal, los docentes desarrollaron la encuesta de manera individual acorde al tiempo que tenían disponible. Actores que brindaron su contribución para el cumplimiento de objetivos de esta investigación.

## **2.5. Métodos**

En lo que tiene que ver con la metodología se utilizaron los siguientes métodos:

- El analítico - sintético, facilitó realizar el análisis interpretativo de la información que fue proporcionada por los docentes, padres de familia y estudiantes.
- Transeccional (transversal): investigaciones que recopilan datos en un momento único; en este caso una el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007).
- Exploratorio: Se trata de una exploración inicial en un momento específico, en el caso de la investigación que se llevó a cabo.
- Descriptivo: Se podrían indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, estudios puramente descriptivos.
- El método inductivo y el deductivo, permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los objetivos planteados en la



investigación. La inducción como la deducción ayudaron a generalizar en forma lógica los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso investigativo. El cual permitió conocer el problema que aqueja a esta comunidad educativa y de esta forma darle solución a dichos problemas.

- El estadístico, ofreció facilidades para organizar en tablas la información recogida mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, determinando frecuencias y porcentajes que dieron validez y confiabilidad de los resultados.
- El hermenéutico, se manejó para la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, desde los aportes de los diversos autores consultados referentes al tema de estudio.

## **2.6. Técnicas:**

Las técnicas de investigación que se emplearon para la recolección de los datos en esta institución educativa fueron principalmente la encuesta la misma que permitió recabar información fidedigna mediante utilización de cuestionarios diseñados de tal forma que faciliten la tabulación, interpretación y análisis de la información; la encuesta se aplicó directamente a la población investigada.

## **2.7. Instrumentos**

El cuestionario aplicado para la variable de liderazgo contó con 30 preguntas, que permitieron hacer un análisis entre los estilos de liderazgo autocrático, democrático y liberal, distribuidas de la siguiente manera

- Liderazgo Autocrático: preguntas 1,2,3 relacionadas con la toma de decisiones individuales, preguntas 4,5, relacionadas con el control al subalterno; ejecución de una dirección vertical preguntas 6,7.
- Liderazgo Democrático: preguntas 8,9,10,11,22,29, relacionadas con la toma de decisiones horizontales, preguntas 12,13,14,15,16,17,18,21,28, relacionadas a la administración compartida, las preguntas 19,20,30, se relacionan con la motivación y estímulo de a los subalternos.

- Liderazgo Liberal: las preguntas relacionadas a la delegación de autoridad están contenidas en los numerales 23,24, delegación de funciones: 25,26 y poco apoyo y contacto con sus subordinados en la pregunta 27. (ANEXO 1)

El cuestionario aplicado para la recolección de datos sobre clima organizacional estuvo constituido por preguntas dicotómicas que verificaron el grado de identificación institucional, el grado de integración institucional, el nivel de motivación que se evidenció, para esto se elaboraron:

- 5 preguntas para el grado de identificación institucional, numeradas de la siguiente manera, 1,2,3,4,5: relacionada con la Identidad Institucional, con las preguntas 1,3, que abordan los objetivos institucionales; las preguntas 2,4,5, valoran la visión y misión institucional y el valor que tiene la institución.
- 4 preguntas para el grado de integración institucional, numeradas de la siguiente manera, 6,7,8,9; relacionan la integración institucional, la comunicación asertiva y oportuna 6 y 7; y el trabajo en equipo 8 y 9.
- En cuanto a motivación institucional preguntas para el grado de identificación institucional, 10,11, relacionado a la compensación; 12 y 13, aborda el reconocimiento, 14,15,16,17, refiere directamente a la satisfacción laboral. (ANEXO 2)

La validez y confiabilidad de los instrumentos se realizó en base a cuestionarios adaptados y aplicados en pruebas piloto

## **2.8. Procedimientos**

La investigación realizada inicio con la investigación bibliográfica de los temas relacionados a la investigación que podrían ayudarnos a triangular el análisis de las encuestas en base a los estilos y dimensiones planteadas en las dos encuesta, para poder realizar las encuesta, se solicitó la autorización correspondiente que nos permitió intervenir en la Institución con los grupos de estudiantes, padres de familia y docentes, posterior a esto se planifico fechas acorde a la disponibilidad de los estudiantes, con los padres de familia se procedió a citar mediante convocatoria y los docentes contestaron las encuestas fuera de las horas pedagógicas de manera individual, para no interferir en el proceso educativo; una vez recolectados los datos, se procedió a ingresarlos mediante Excell acorde a las variables y preguntas para luego proceder

con la suma individual por pregunta acorde a las contestaciones y sacar los totales por preguntas, tomando en cuenta las frecuencias para la traficación y el análisis de datos mediante la estadística descriptiva por medio del sistema SPS y la prueba del Chi Cuadrado que nos dio las bases para la interpretación de los datos con sus respectivas triangulaciones, emitir las conclusiones para cada objetivo propuesto en esta investigación y brindar las recomendaciones a la autoridad de la institución.

## **2.9. Recursos**

### **Humanos**

La muestra estuvo compuesta por 185 participantes, estudiantes 57% de sexo masculino, el 43% corresponde al sexo femenino en rangos de edad de 11 a 17 años. Los padres de familia en rangos de edad de 25 a 64 años y 28% de sexo masculino y el 72% sexo femenino; los docentes en rangos de edad de 23 a 62 años y de ellos el 21% corresponde a sexo masculino y el 79% de sexo femenino.

### **Materiales**

Escalas de valoración, puntajes y dimensiones de los instrumentos utilizados, Software SSPS, laptop, impresora

### **Económicos**

Se utilizarán recursos propios para la ejecución de esta investigación, en cada uno de sus procesos.

## **CAPÍTULO III**

En el presente capítulo se procederá a realizar una descripción y análisis de las tablas, que reflejan los resultados obtenidos en las encuestas.

### 3.1. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1.1. PARTICIPANTES

**Tabla 1** *Distribución de los participantes*

	n	%
Estudiantes	83	45%
Padres de familia	83	45%
Docentes	19	10%
Total General	185	100%

**Fuente:** Estadística Participantes  
**Elaborado por:** Montes m. (2018)

La tabla 1 evidencia el número y porcentaje de participantes seleccionados de manera aleatoria para la investigación, en la que el 45% corresponde a estudiantes seleccionados aleatoriamente entre estudiantes del subnivel medio, es decir estudiantes de octavo, noveno y décimo año de EGB; el 45% correspondiente a padres de familia que representan a los comités de todos los grados y cursos de la institución y el 10% de la muestra corresponde a toda la planta docente del plantel.

La comunidad educativa investigada ayuda a medir el nivel de liderazgo que está ejerciendo el docente dentro de la institución educativa que está dirigiendo, ayudando de esta forma a conocer el nivel de satisfacción que están teniendo sus compañeros de trabajo.

**Tabla 2** *Distribución de la muestra según el género*

	Masculino		Femenino		Total general		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Estudiantes	47	57%	36	43%	83	45%		
Padres de familia	23	28%	60	72%	83	45%		
<u>Docentes</u>	<u>4</u>	<u>21%</u>	<u>15</u>	<u>79%</u>	<u>19</u>	<u>10%</u>		
Total general	74	40%	111	60%	185	100%		

**Fuente:** Estadística Participantes

**Elaborado por:** Montes m. (2018)

La tabla 2 muestra la distribución por sexos y porcentajes de los participantes, en la que se puede observar, que el 40% del total de la muestra corresponde al sexo masculino y el 60% de la muestra está integrado por participantes del sexo femenino, de estos datos el mayor porcentaje de sexo masculino corresponde a estudiantes y del sexo femenino corresponde a docentes.

En la actualidad se está hablando mucho de equidad de género por lo que al realizar esta investigación se trató de ser equitativo en cuanto a las personas investigadas; Aquí se evidencia claramente la equidad de género, que a opinión de María de Jesús Álvarez (2006) el tema de la equidad es crucial en estos tiempos pues los cambios tecnológicos que acarrea la globalización son irreversibles, pero estamos obligados a construir una globalización que atienda derechos humanos, donde se pondere y se atienda las cuestiones de género, puesto que hoy en día, las mujeres están capacitadas para ocupar cualquier tipo de puestos, siendo muy necesario aprovechar esas potencialidades intelectuales y laborales.

**Tabla 3** Rangos de edad

Edad de la categoría Estudiantes			Edad de la categoría Padres de familia			Edad de la categoría Docentes		
Años	n	%	Años	n	%	Años	n	%
11 a 12	15	18%	25 a 34	42	51%	23 a 32	8	42%
13 a 14	62	75%	35 a 44	32	39%	33 a 42	7	37%
15 a 17	6	7%	45 a 54	8	10%	43 a 52	3	16%
Total	83	100%	55 a 64	1	1%	53 a 62	1	5%
			Total	83	100%	Total	19	100%

**Fuente:** Estadística Participantes

**Elaborado por:** Montes m. (2018)

La tabla 3, señala rangos de edad por grupo de participantes, teniendo una población total entre 11 a 62 años de edad, quienes por medio de las encuestas evidenciaran su percepción de liderazgo y clima organizacional en la institución a la que pertenecen, los estudiantes en rangos de 11 a 12 años pertenecen al 18%, de 13 a 14 años corresponden a 75% y en un porcentaje de 7% estudiantes entre 15 a 17 años. Los padres de familia, corresponden a un 41% los rangos de edad entre los 25 a 34 años, el 39% corresponde a rangos de edad entre los 35 a 44 años

del grupo de padres de familia y el 10% de este grupo de muestra oscila entre los 45 a 54 años de edad, solamente el 1% de la muestra se encuentra en rangos de edad entre los 55 a 64 años. En cuanto a docentes podemos evidenciar en la tabla que el 42% corresponde a rangos de edad entre los 23 a 32 años; el 37% de docentes se encuentran en rangos de edad de 33 a 42 años; el 16% de docentes oscila entre los 43 a 52 años y el 5% restante corresponde a edades entre los 53 a 62 años.

Por lo tanto, los mayores porcentajes de participantes corresponden a edades que fluctúan entre 13 a 14 años de los estudiantes, de 25 a 34 años de edad de los padres de familia y 23 a 32 años de docentes.

Resulta interesante la edad de las personas que participaron en la presente investigación, pues nos ayudan a conocer los puntos de vista desde diferentes edades, pues como menciona Alcoler (2003) el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos.

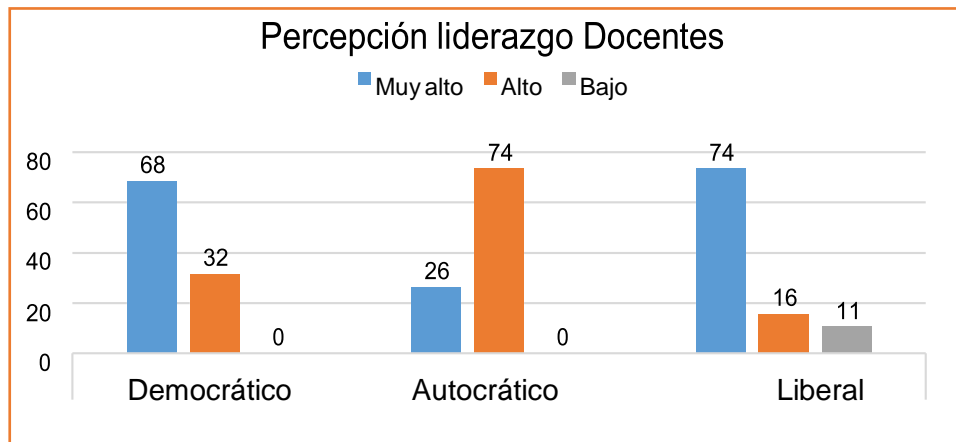
### 3.1.2. Resultados del Cuestionario ESTILO DE LIDERAZGO DOCENTES

**Tabla 4** *Liderazgo en docentes*

Tipos de liderazgo desde la percepción de los docentes						
Puntuaciones	Democrático		Autocrático		Liberal	
	n	%	n	%	n	%
Muy alto	13	68	5	26	14	74
Alto	6	32	14	74	3	16
Bajo	0	0	0	0	2	11
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estadística Estilo de liderazgo docentes

**Elaborado por:** Montes m. (2018)



**Gráfico 1.** Liderazgo en Docentes.

**Fuente:** Cuestionario Adaptado: César Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego. Escuela Profesional de Psicología

**Elaborada por:** Montes m. (2018)

En la tabla 4 se puede observar que con porcentajes del 74% que corresponde a una valoración muy alto es decir siempre, evidencia la percepción de un liderazgo liberal; en porcentaje menor del 68%, manifiestan percibir algunos aspectos correspondientes al liderazgo democrático con valoraciones muy alto, es decir siempre; y con un porcentaje igual pero con la percepción de casi siempre, han afirmado sentir percepciones de liderazgo autocrático, el 74%

Según (Borja y Gabor, 2007. p.46), el líder liberal presenta, poca preocupación, procura no involucrarse y evade la responsabilidad, da libertad absoluta, proporciona información cuando se la necesita, deja que el grupo se organice.

Según el análisis estadístico y acorde lo manifiesta, (Borja y Gabor, 2007. p.46), sobre conceder libertad absoluta y proporcionar información necesaria dejando al grupo organizarse, al respecto se podría indicar que el estilo de liderazgo percibido por los docentes, es un estilo liberal, sin dejar de lado, que con valoraciones altas se identifica un liderazgo autocrático, llevando a pensar, que tal vez; el directivo conjuga los estilos de liderazgo que ejerce acorde a las necesidades institucionales, debido a que no hay una mayor diferencia entre estos dos estilos de liderazgo propuesto en las estadísticas de las encuestas, existiendo mayor tendencia al estilo de liderazgo liberal, por lo tanto existe confusión en los docentes, ya que no se identifica el estilo de liderazgo que es ejercido por la autoridad.



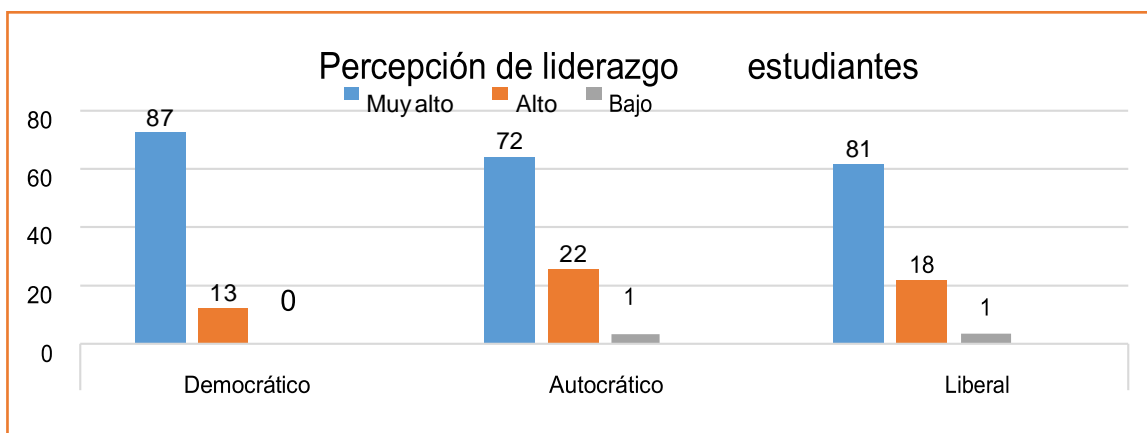
### 3.1.3. Resultados del Cuestionario ESTILO DE LIDERAZGO ESTUDIANTES

**Tabla 5** Liderazgo en estudiantes

Tipos de liderazgo desde la percepción de los estudiantes						
Puntuaciones	Democrático		Autocrático		Liberal	
	n	%	n	%	n	%
Muy alto	72	87	60	72	67	81
Alto	11	13	22	27	15	18
Bajo	0	0	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estadística Estilo de liderazgo estudiantes

**Elaborada por:** Montes m. (2018)



**Gráfico 2.** Liderazgo en estudiantes.

**Fuente:** Cuestionario Adaptado: César Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego. Escuela Profesional de Psicología

**Elaborada por:** Montes m. (2018)

La tabla 5, muestra, que el 72% de los estudiantes evidencian la percepción de un liderazgo autocrático; el 81% de estudiantes con valoraciones muy altas; perciben un estilo de liderazgo liberal; el mayor valor de porcentaje 87%, corresponde a una percepción de liderazgo democrático, con una valoración muy alto, es decir, siempre.

En concordancia, el liderazgo democrático refiere, que este estilo parte del supuesto de que el líder, para ejercer su liderazgo, considera puntualmente los intereses, las opiniones y, el rango de autoridad, autoridad de la que el líder pasa a operar como representante. Rivera (2011).

Acorde a lo mencionado y luego del análisis de la tabla, podríamos relacionar con lo expuesto por Rivera (2011). Es decir, los estudiantes perciben un estilo de liderazgo democrático en su mayoría, ya que la autoridad demuestra considerar los intereses, opiniones de los colaboradores en este caso los estudiantes,

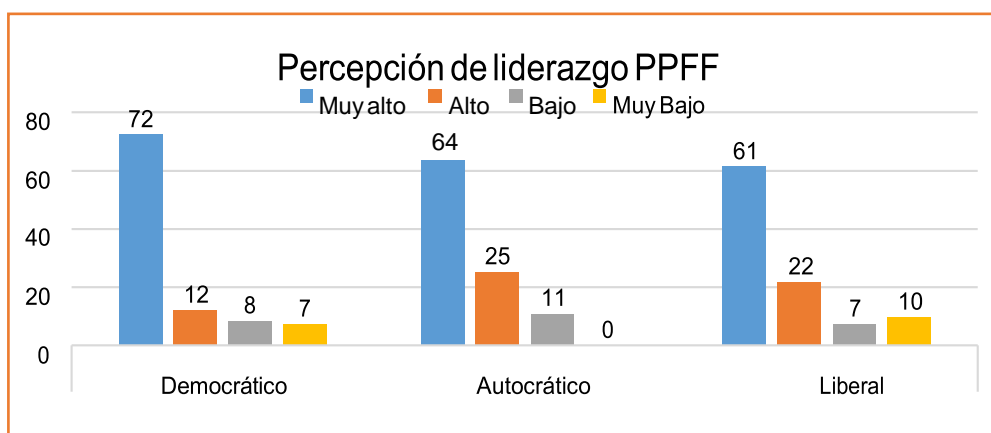
### 3.1.4. Resultados del Cuestionario ESTILO DE LIDERAZGO PPF

**Tabla 6** Liderazgo en PPF

Tipos de liderazgo desde la percepción de los padres de familia						
Puntuaciones	Democrático		Autocrático		Liberal	
	n	%	n	%	n	%
Muy alto	60	72	53	64	51	61
Alto	10	12	21	25	18	22
Bajo	7	8	9	11	6	7
Muy Bajo	6	7	0	0	8	10
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Fuente: Estadística Estilo de liderazgo PPF

Elaborado por: Montes m. (2018)



**Gráfico 3.** Liderazgo en PPF.

Fuente: Cuestionario Adaptado: César Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego. Escuela Profesional de Psicología

Elaborada por: Montes m. (2018)

La tabla 6, indica que el estilo de liderazgo percibido por los padres de familia, es un estilo de liderazgo democrático, según evidencia el 72% de los encuestados, con valoraciones muy alto, es decir, siempre; además esta tabla revela que en un 64% de los padres de familia perciben un estilo de liderazgo autocrático, y el 61% manifiesta indicios de liderazgo liberal en el que se aplican ciertas prácticas correspondientes a este estilo de liderazgo.

En tal sentido, el liderazgo democrático refiere, que el líder no dirige de forma déspota, muestra su preocupación por los colaboradores, encauza tendencias y opiniones, incentiva a los miembros, ayuda a eliminar resistencia para resolver los problemas, brinda libertas de acción, compromete a sus colaboradores por medio de la confianza y comunicación, Rivera, (2011).

Por lo tanto, acotando acorde a los resultados obtenidos en las encuestas, se percibe por parte de los padres de familia un estilo de liderazgo directivo democrático, que como lo manifiesta Rivera, (2011), el directivo, incentiva a los miembros de la institución, resuelve inconvenientes, y brinda libertad de acción, situación que motiva el trabajo entre estos actores.

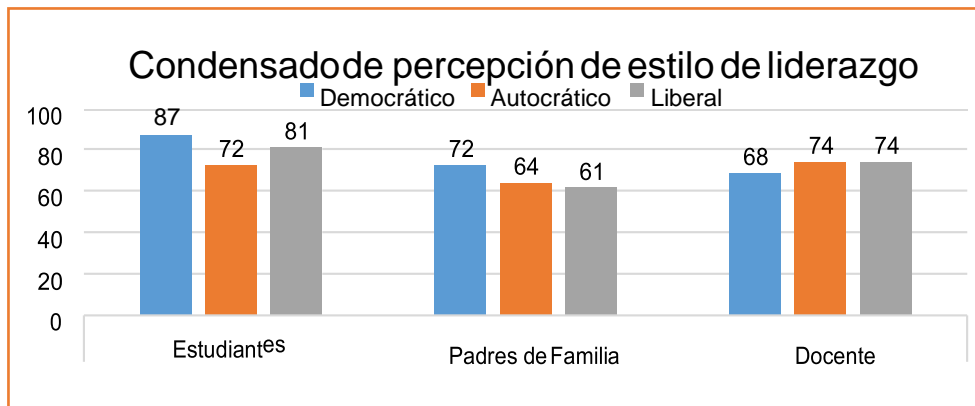
### 3.2.1. CONSOLIDADO DE RESULTADOS DE ESTILO DE LIDERAZGO

**Tabla 7** *Estilo de liderazgo*

Tabla condensada: Mayores puntajes en tipos de liderazgo por categorías						
Tipos de liderazgo	Estudiantes		Padres de familia		Docentes	
	n	%	n	%	n	%
Democrático	72	87	60	72	13	68
Autocrático	60	72	53	64	14	74
Liberal	67	81	51	61	14	74

**Fuente:** Estadística Estilo de liderazgo

**Elaborado por:** Montes m. (2018)



**Gráfico 4.** Relación de estilo de liderazgo entre los participantes.

**Fuente:** Cuestionario Adaptado: Berrocal (2007) Universidad Enrique Guzmán y Valle.

**Elaborada por:** Montes m. (2018)

Tabla 7, determina el estilo de liderazgo acorde a la percepción de los encuestados docentes, estudiantes y padres de familia, la misma que indica que el estilo de liderazgo percibido por los docentes con una valoración muy alta, el 74% de los encuestados, manifiestan el ejercicio de un liderazgo liberal; el 87% de los estudiantes encuestados, tienen la percepción del ejercicio de un liderazgo democrático, que coincide con la percepción de los padres de familia ya que el 72% de padres de familia, con valoración muy alta, es decir siempre se ejerce un estilo de liderazgo democrático.

Esto llevaría a determinar que, los padres de familia y estudiantes perciben un estilo democrático pues sienten ser partícipes de la toma de decisiones y de una supervisión no tan estrecha acorde a lo manifestado por (Napier y Gershendfeld, 2008, p.173); no así los docentes quienes manifiestan el ejercicio de liderazgo liberal, ajustado a un autocontrol, creatividad y responsabilidad personal en el trabajo diario, para el cumplimiento de las exigencias actuales del MINEDUC, la visión y misión de la institución, en cuanto a documentación y ejercicio docente para que los estándares educativos sean cumplidos y se brinde un buen servicio educativo.

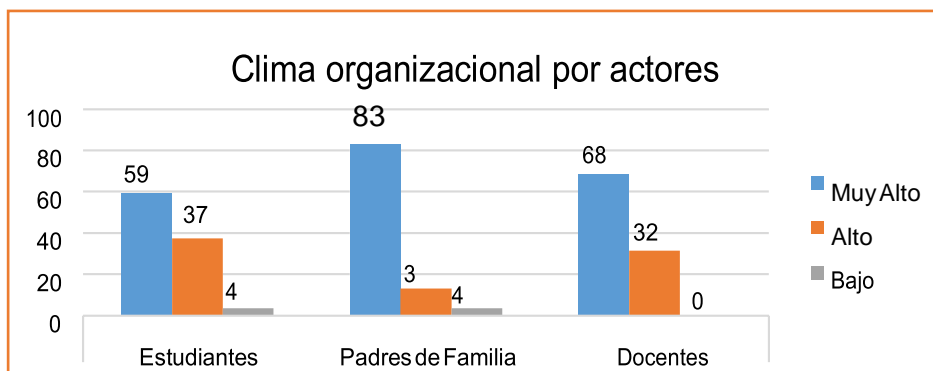
### 3.3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

**Tabla 8** *Clima organizacional por actores*

Puntuaciones	Nivel Clima Organizacional por actores					
	Estudiantes		Padres de familia		Docentes	
	n	%	n	%	n	%
Muy Alto	49	59	69	83	13	68
Alto	31	37	11	13	6	32
Bajo	3	4	3	4	0	0
<b>Total general</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fuente: Estadística Clima Organizacional

Elaborado por: Montes m. (2018)



**Gráfico 5.** Clima Organizacional

Fuente: Cuestionario Adaptado: Berrocal (2007) Universidad Enrique Guzmán y Valle

Elaborada por: Montes m. (2018)

Tabla 8, representa la percepción del clima organizacional por actores, es decir, docentes, estudiantes, padres de familia, como se evidencia en la misma con valores muy altos que corresponden a siempre, estos actores han manifestado percibir un clima organizacional adecuado.

En tal sentido, el clima organizacional, es parte fundamental de las relaciones interpersonales, que apuntan a mejorar el trabajo, y generar espacios de producción adecuados acorde al escenario de los participantes, la encuesta ha manifestado que, el clima organizacional es adecuado, llevándonos a pensar que el ejercicio de liderazgo actuado por el directivo es el

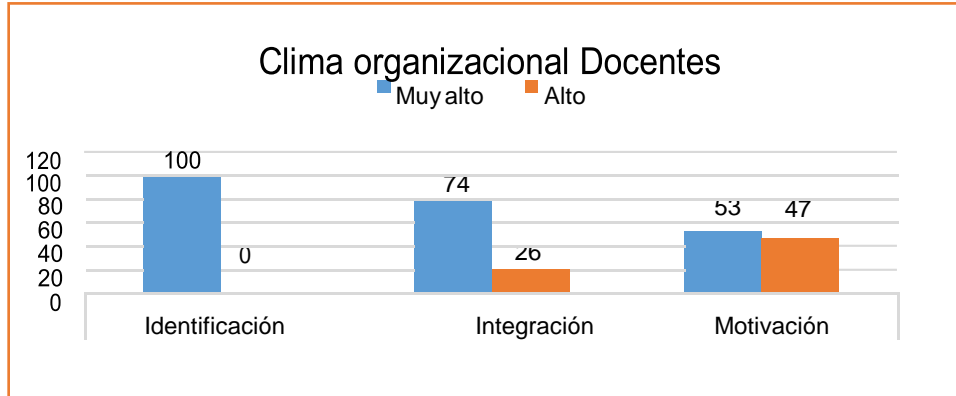
adecuado, acorde a lo manifestado por Acero (2007)

**Tabla 9** *Clima Organizacional Docentes*

Docentes						
Puntuaciones	Identificación		Integración		Motivación	
	n	%	n	%	n	%
Muy alto	19	100	14	74	10	53
Alto	0	0	5	26	9	47
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estadística Clima Organizacional

**Elaborado por:** Montes m. (2018)



**Gráfico 6.** Clima organizacional Docentes.

**Fuente:** Cuestionario Adaptado: Berrocal (2007) Universidad Enrique Guzmán y Valle.

**Elaborada por:** Montes m. (2018)

Tabla 9, Muestra de manera independiente el clima organizacional desde la percepción de los docentes quienes con valoraciones muy altas que corresponde a siempre, se encuentran identificados, en un 100%; integrados en un 74% y motivados en un porcentaje de 53%

En tal sentido James en 1996, considera a una organización como un patrón de relaciones, por medio de una estructura organizacional, que es un marco de preparación para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización

Por lo tanto, podríamos manifestar que los docentes se desarrollan en un clima adecuado, lo que llama la atención es la motivación, pues haciendo relación con lo que manifiesta James (1996), es el directivo, quien coordina actividades de sus miembros; punto de análisis que

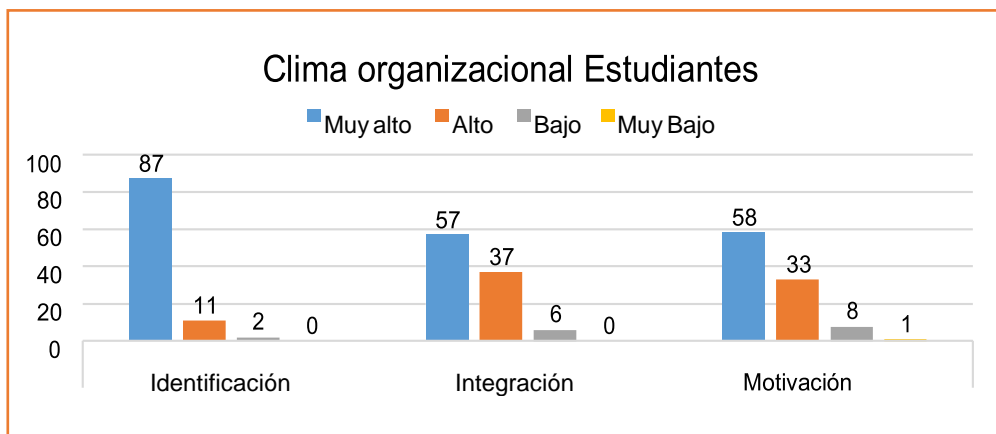
deberá ser evaluado por el directivo, ya que la motivación de los docentes está siendo afectada, pues si bien es cierto, su valoración es muy alta, pero el porcentaje de motivación solo alcanza el 53%, riesgo que se corre para la obtención de resultados esperados.

**Tabla 10** *Clima Organizacional Estudiantes*

Estudiantes						
Puntuaciones	Identificación		Integración		Motivación	
	n	%	n	%	n	%
Muy alto	72	87	47	57	48	58
Alto	9	11	31	37	27	33
Bajo	2	2	5	6	7	8
Muy Bajo	0	0	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estadística Clima Organizacional

**Elaborado por:** Montes m. (2018)



**Gráfico 7.** Clima organizacional Estudiantes.

**Fuente:** Cuestionario Adaptado: Berrocal (2007) Universidad Enrique Guzmán y Valle.

**Elaborada por:** Montes m. (2018)

Tabla 10 evidencia el clima organizacional acorde a la percepción de los estudiantes quienes han manifestado que el 87% de los estudiantes se hallan identificados con la Institución, el 57% está integrado y el 58% se siente motivado.

Respaldándonos en Acero (2003), quien manifiesta que el clima organizacional, puede ser adaptado al ámbito educativo; puesto que es “un proceso interactivo, entre los miembros de los establecimientos educativos, dentro del procedimiento organizacional”.

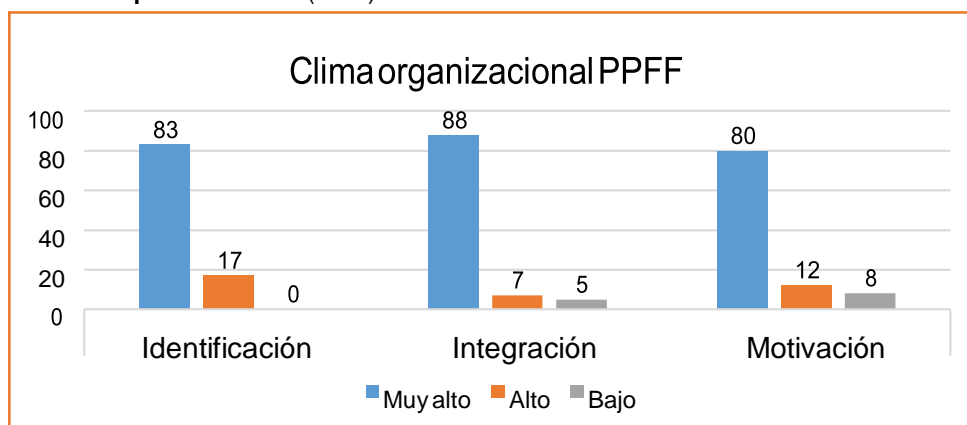
En lo que corresponde a estudiantes son ellos los receptores directos de servicios y actores fundamentales en el desarrollo diario de las actividades, quienes han manifestado, sentirse identificados con la institución, pero con porcentajes menores se sienten integrados y motivados, al ser considerado el clima organizacional como un proceso interactivo se podría manifestar que, la falta de motivación de los docentes estaría afectando en el desempeño de los estudiantes y su percepción de integración en la institución.

**Tabla 11** *Clima Organizacional Padres de Familia*

Padres de familia						
Puntuaciones	Identificación		Integración		Motivación	
	n	%	n	%	n	%
Muy alto	69	83	73	88	66	80
Alto	14	17	6	7	10	12
Bajo	0	0	4	5	7	8
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Estadística Clima Organizacional

**Elaborado por:** Montes m. (2018)



**Gráfico 8.** Clima organizacional PPF

**Fuente:** Cuestionario Adaptado: Berrocal (2007) Universidad Enrique Guzmán y Valle.

**Elaborada por:** Montes m. (2018)



Tabla 11 muestra el 83% de identificación de los padres de familia con la institución, el 88% de integración y un 80% de motivación con valoraciones Muy alto.

Acorde al concepto de Scheider (1975) lo sintetiza como “un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales”.

Se podría mencionar, que se está ejerciendo buenas prácticas y procedimientos organizacionales pues los padres de familia presentan valores reflejados como muy altos en cuanto a identificación, integración y motivación.

### 3.4.1. Resultados RELACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

**Tabla 12** *Relación Liderazgo directivo – Clima organizacional*

Relación Nivel de Clima Organizacional y Liderazgo Directivo		
	X <sup>2</sup>	Interpretación
Estudiantes	0,00046	Hay asociación estadísticamente significativa entre las variables
Padres de familia	0,00109	Hay asociación estadísticamente significativa entre las variables
Docentes	0,55225	No hay suficiente evidencia para concluir que las variables están asociadas
Todos los participantes	0,00005	Hay asociación estadísticamente significativa entre las variables

**Fuente:** Estadística Chi cuadrado

**Elaborado por:** Montes m. (2018)

Tabla 12, nos permite evidenciar la correlación existente entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional acorde a los actores encuestados de la institución estudiantes y padres de familia confirmando la asociación significativa existente; no así con la percepción de docentes cuya muestra no fue la adecuada para determinar su asociación.

Chiang, (2010, p.66) indica, que dentro del área de investigación el clima organizacional está relacionado de manera manifiesta con el estilo de liderazgo que se ejerce.

El análisis concuerda con los datos obtenidos en las encuestas, y coincide con lo expuesto por

Chiang, (2010, p.66) quien manifiesta que existe concordancia entre el estilo de liderazgo que presenta la autoridad y el clima organizacional de la institución, lo que lleva a mencionar la existencia de un liderazgo adecuado, que es percibido por estudiantes y padres de familia pues sienten pertinencia a la institución, no así con los docentes quienes no están claros en el estilo de liderazgo que ejerce la autoridad y muestran una baja en su motivación.

## CONCLUSIONES

El tema abordado sobre la influencia que presenta el liderazgo directivo en el clima organizacional en una institución educativa ubicada en la ciudad de Cuenca perteneciente al 01D02 C05-06, se inicia por la necesidad de evidenciar el tipo de liderazgo que ejerce el directivo en su ejercicio, desde la perspectiva de docentes, estudiantes de la básica superior y padres de familia y si este ejercicio tiene relación con el clima organizacional que se desarrolla en la institución, con el fin de realizar mejoras y cambios de ser necesarios y que permitan ejercer un liderazgo efectivo en la Institución para que esta desarrolle un clima organizacional adecuado que beneficie a docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general; que permita alcanzar la ansiada calidad educativa en base estándares de calidad que puedan ser trabajados de manera armónica y adecuada.

- La investigación realizada en base a estadísticas, nos ha permitido cumplir con el objetivo general de establecer el estilo de liderazgo directivo, evidenciando el ejercicio de un *liderazgo democrático*, acorde al porcentaje mayoritario del total de encuestados.
- Se ha cumplido con objetivos específicos, como el determinar la percepción de cada uno de los actores encuestados así; los *docentes tienen una percepción del ejercicio de un liderazgo liberal* que corresponde a la mayoría de los encuestados. La mayoría de *Padres de familia perciben un estilo de liderazgo democrático* y *estudiantes acordes a las estadísticas. manifiestan el ejercicio de un liderazgo democrático.*
- Otro objetivo específico, fue el determinar el clima organizacional, en relación con padres de familia, docentes y estudiantes, las estadísticas refieren el desarrollo de un clima organizacional adecuado, en el que se hizo referencia a 185 encuestados entre los cuales se encuentran 19 docentes, 83 estudiantes, 83 padres de familia, que respondieron con valoración muy alto, correspondiente a siempre en el ámbito relacionado con Identificación Institucional. En lo que concierne a identificación institucional, la *mayoría de los encuestados manifiesta sentirse identificados* con la institución. *Integración institucional con valoración muy alto*, es decir, siempre; en la dimensión de motivación, la mayoría de los encuestados manifiestan sentirse motivados acorde a valoración muy alto, es decir siempre, debiendo tomarse en cuenta que *en menor porcentaje son los docentes quienes manifiestan sentirse motivados.*

- En cuanto a la relación existente entre el estilo de liderazgo y clima organizacional, uno más de los objetivos planteados en esta investigación y que fueron dilucidados por medio del Chi Cuadrado, evidenciaron una asociación estadísticamente significativa entre las variables con excepción de las variables correspondientes a docentes vs estilo de liderazgo que se demuestra que no hay suficiente evidencia para concluir que las variables están asociadas.

En cuanto a la hipótesis, podemos concluir que:

- Hipótesis general: H1: El estilo de liderazgo del directivo tiene relación significativa con el clima organizacional que se desarrolla en la institución, la misma que fue confirmada en base a los datos estadísticos planteados

## DISCUSIONES

Respaldados en las conclusiones anteriores, podríamos indicar que:

El estilo de liderazgo ha sido identificado, como democrático, aclarando que los rangos de diferencia entre un estilo y otro no es mayor, por lo tanto, podríamos manifestar que; el directivo aparentemente, estaría ejerciendo una combinación de los estilos de liderazgo acorde a las necesidades institucionales y lo que refiere Naiper y Gershendfeld (2008). quien realiza un análisis exhaustivo de las dimensiones de liderazgo y las características de cada una de ellas, lo que nos permite establecer que el directivo está ejerciendo la conjugación de los mismos, actividad que ha permitido conseguir resultados excelentes con padres de familia, pero que ha causado confusión entre los docentes pues está siendo catalogado como un ejercicio de liderazgo autocrático que es superado mínimamente por el estilo de liderazgo liberal dos polos opuestos que llama la atención, y que podría ser generador de incertidumbre entre los docentes.

Como se ha manifestado también, el clima organizacional se ve influenciado por el estilo de liderazgo ejercido por la autoridad, como lo manifestó (Umaña, 2007, p.5), quien destaca que la percepción que tienen los colaboradores con respecto a su jerárquico superior, depende de la aplicación de conocimientos técnicos que consigan el cumplimiento de metas y brinde retroalimentación a sus colaboradores, debiendo ser equitativo en la asignación de trabajo y responsabilidades, y que permita el desarrollo y la promoción de sus colaboradores, al respecto debemos señalar que:

Esta investigación permitió evidenciar un declive en la motivación de docentes y en menor grado con estudiantes, quienes serían reflejo de los actores antes mencionados, pues la falta de motivación docente, podría deberse a la fluctuación entre los estilos de liderazgo, autocrático y liberal y las características que señalan la particularidad de cada uno de ellos, esto repercutiría en el trabajo con los estudiantes su percepción de clima organizacional en cuanto a integración y su motivación.

Como análisis final se debe tomar en cuenta que actualmente la autoridad debe contemplar el desarrollo de una serie de actividades que permitan dar cumplimiento a los requerimientos de los estándares de calidad y la visión y misión de la institución, desplegando estrategias que en ciertas ocasiones podrían ser mal entendidas como impuestas o delegando responsabilidades

que generarían percepciones de inoperancia por parte de los docentes, situaciones que están generando malestar personal entre docentes.

## RECOMENDACIONES

- La autoridad debe tomar en cuenta la percepción de los docentes, y delimitar de mejor manera su actuar, ya que estos actores han manifestado, la percepción de un ejercicio de un liderazgo liberal, que podría ser visto como una debilidad del directivo.
- El directivo debe tomar en cuenta la conjugación de los estilos de liderazgo que viene ejerciendo y mantenerla, acorde a la necesidad que presente la institución, tomando en cuenta el cumplimiento de la visión y misión.
- Se recomienda al directivo contemplar la motivación de los docentes, pues recae en su productividad y el ambiente de trabajo que se genera en la institución y la influencia que podría generarse en el desarrollo integral de los estudiantes; se recomienda continuar con las actividades desarrolladas con los padres de familia quienes han demostrado que se realiza un trabajo adecuado con ellos.
- Se recomienda a la autoridad generar y mantener los canales de comunicación pertinentes, permitir la participación de todos los actores, estrategia fundamental para el éxito de su labor y un clima organizacional adecuado.
- Realizar de talleres vivenciales sobre liderazgo y clima organizacional, con la finalidad de sensibilizar y generar cambio en los directivos de las instituciones educativas, orientándolos hacia el cambio, para mejorar el proceso de gestión educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, L. (2007). *Clima y Comportamiento en la Organización*. Caracas: Los Andes.
- Berrocal, S. (2007). *Medición del clima institucional*. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo de máximo nivel: la clave de una organización de alto rendimiento*. Barcelona: Granica.
- Bou, G. (2004). *Liderazgo estratégico: Para directivos, directores y dirigentes*. Madrid: Piramide.
- Cabrera, D. R. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de negocios*, 96-107.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 64-72.
- Cossio, M. (2005). *Teorías del liderazgo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cuevas, M. M., Díaz, F., & Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 1-20.
- Delgado, M. L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 367-388.
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2-26.
- Gairín, J., & Villa, A. (1999). *Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: Mensajero.
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en las organizaciones que aprenden*.
- García, V., & Medina, R. (1986). *Organización y Gobierno de centros educativos*. Madrid: Rialp.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, Teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 61-77.
- Gómez, L. (2001). El clima institucional y el liderazgo en la gestión educativa. *Doctoral dissertation, Tesis para obtener la Licenciatura en la UNIFE*.
- González, E. (2006). Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica en la participación docente. *Trabajo de maestría. Universidad Experimental Libertador*. Maracay.
- Grinberg, L. (2003). *Identidad organizacional*. México: Trillas.



- Hernández, L. F. (2012). El liderazgo y el ambiente como agentes modificadores de la cultura educativa. *Dialnet*, 78-88.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Leiva, A. (2011). *Escuela de Psicología Grupal y Análisis Institucional Enrique Pichon - Riviére*. Obtenido de [www.psicologiagrupal.cl](http://www.psicologiagrupal.cl)
- Lewin, K. (1940). *El poder y el líder*. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje*. México: Mc Graw Hill.
- Martínez, A. (2001). El liderazgo en el proceso del centro educativo y el clima institucional. *Tesis de la Universidad San Martín de Porres*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Política y práctica*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2007). *El Liderazgo Académico en España*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia .
- Padilla, D. (2005). Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego. *Tesis Inédita de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego*. Trujillo, Perú.
- Ruiz de la Cruz, G. (2011). Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte. *Tesis de maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación*. Lima, Perú.
- Serrano, J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 117-125.
- Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao : Mensajero.

**ANEXOS:**

## Anexo 1 Cuestionario LIDERAZGO EDUCATIVO

EDAD: .....

GENERO:

M	F
---	---

### INSTRUCCIONES

Seleccione la opción y marque con una X el recuadro respectivo a la información solicitada, esta encuesta es anónima y su procesamiento será reservado, por lo que solicitamos SINCERIDAD en las respuestas.

#### ESCALA DE VALORACION

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
4	3	2	1

ITEM	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
1	El director no toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.				
2	El director no pide sugerencias para la toma de decisiones				
3	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.				
4	El director controla constantemente las funciones que deben realizar Los docentes.				
5	El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.				
6	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.				
7	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes				
8	El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades				
9	El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes				
10	El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.				
11	El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.				

12	El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.				
13	El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.				
14	El director lidera al equipo por aceptación del grupo				
15	El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.				
16	Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo				
17	El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.				
18	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones				
19	El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.				
20	El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes				
21	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas				
22	El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.				
23	El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás				
24	El director indica a cada uno lo que tiene que hacer				
25	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.				
26	El director supervisa el trabajo de los padres de familia				
27	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar				
28	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa				
29	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente.				
30	Es tratado(a) con respeto por el director				

**Muchas gracias**

Anexo 2 Cuestionario CLIMA ORGANIZACIONAL

**EDAD:** .....

**GENERO:**

<b>M</b>	<b>F</b>
----------	----------

**INSTRUCCIONES**

Seleccione la opción y marque con una **X** el recuadro respectivo a la información solicitada, esta encuesta es anónima y su procesamiento será reservado, por lo que solicitamos **SINCERIDAD** en las respuestas.

**ESCALA DE VALORACION**

<b>NO</b>	<b>SI</b>
1	2

ITEM	DESCRIPCIÓN	SI	NO
1	Conozco los objetivos de la institución educativa		
2	Conozco y entiendo la visión y misión de la institución educativa.		
3	Se entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución.		
4	Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar y estudiar.		
5	Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa.		
6	Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.		
7	En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.		
8	Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.		
9	Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa		
10	El director y los docentes aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa		

11	Confío en los conocimientos y habilidades del director.		
12	La compensación salarial que reciben el director y los docentes están acordes al trabajo que realizan.		
13	Se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución		
14	Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.		
15	El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, iluminación, etc.		
16	Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.		
17	Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.		

**Muchas gracias**

**ANEXO 3 CUADRO DE PUNTAJES Y DIMENSIONES DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS**

<b>ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	<b>PUNTAJE</b>			
	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy alto
Estilo Autocrático	0-12	13-24	25-36	37-48
Estilo Democrático	0-12	13-24	25-36	37-48
Estilo Liberal	0-6	7-12	13-18	19-24
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>PUNTAJE</b>			
	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy alto
Calificación por ítems				
Grado de identificación institucional	5	6	7-8	9-10
Grado de integración institucional	4	5	6	7-8
Nivel de motivación institucional	8-9	10-11	12-13	14-16

ANEXO 4 MATRIZ DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

**INSTRUMENTO 1: TEST DE MEDICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>CANTIDAD DE ITEMS</b>
Liderazgo Autocrático	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,22	<b>12</b>
Liderazgo Democrático	12,13,14,15,16,17,18,19,20,28,29,30	<b>12</b>
Liderazgo Liberal	21,23,24,25,26,27,	<b>6</b>
Total de ítems		<b>30</b>

**INSTRUMENTO 2: TEST PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>CANTIDAD DE ITEMS</b>
Grado de Identificación Institucional	1,2,3,4,5	<b>5</b>
Grado de Integración Institucional	6,7,8,9	<b>4</b>
Nivel de Motivación Institucional	10,11,12,13,14,15,16,17	<b>8</b>
Total de ítems		<b>17</b>