

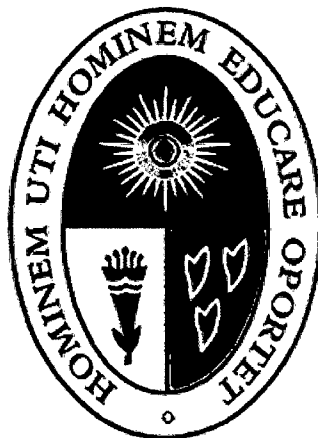
UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

"Alma Máter del Magisterio Nacional"

ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN MAESTRIA



T E S I S

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AUGUSTO B. LEGUÍA,
PUENTE PIEDRA -2012**

PRESENTADA POR:

Lic. JUVELINDO EDGAR MEDICO JAVIER

ASESOR:

Dr. SALOMÓN MARCOS BERROCAL VILLEGAS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Ciencias de la Educación
con Mención en Gestión Educacional

LIMA - PERÚ
2013

tema N° 001-2015-DBCYCD-UNE (23 de enero del 2015)

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico con inmenso afecto: a mis queridos padres Tobías y Octavia, a mis adoradas hijas Lucero y Marjorie, y a mi encantador hijo Huber por ser ellos mi fuente inagotable de amor, energía, sacrificio y perseverancia.

AGRADECIMIENTO

A mis maestros, a todas las autoridades de la Universidad Nacional de Educación y a todas las personas que hicieron posible el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE

TÍTULO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

I. ASPECTOS TEÓRICOS

1.1.	Antecedentes del problema	11
1.1.1.	Investigaciones nacionales	11
1.1.2.	Investigaciones internacionales	16
1.2.	Bases teóricas	
1.2.1.	Que entendemos por liderazgo	17
1.	Elementos del liderazgo	20
1.1.	Liderazgo como cualidad personal	22
1.2.	El liderazgo en las organizaciones educativas	22
1.3.	Importancia del liderazgo	24
1.4.	Estilos del liderazgo	26
1.4.1.	Liderazgo autoritario	27
1.4.1.1.	Nivel de decisión	28
1.4.1.2.	Responsabilidad y decisiones	29
1.4.1.3.	Control de los subalternos	30
1.4.2.	Liderazgo democrático	32
1.4.2.1.	Preocupación personal	33
1.4.2.2.	Nivel de confianza	34
1.4.2.3.	Toma de decisiones	36
1.4.3.	Liderazgo liberal	37
1.4.3.1.	Acceso a la información	38
1.2.2.	Clima organizacional	39
1.	Características del clima organizacional	43
1.1.	Funciones del clima organizacional	44
1.2.	Tipos de clima	45

1.2.1.	Clasificaciones de Rensis Likert	46
1.2.1.1.	Clima autoritario explotador	47
1.2.1.2.	Clima autoritario paternalista	47
1.2.1.3.	Clima de grupo consultivo	48
1.2.1.4.	Clima de grupo participativo	48
1.3.	Importancia del clima organizacional	49
1.3.1.	El clima como variable independiente	51
1.3.2.	El clima como variable dependiente	51
1.3.3.	El clima como variable interpuesta	52
2.	Identidad institucional	53
2.1.	Elementos que conforman la identidad	54
2.2.	Compromiso con la institución	54
2.3.	Implicancia y pertenencia	56
2.4.	Cohesión entre el personal	58
2.5.	Participación en las actividades	58
2.6.	Satisfacción por la labor realizada	60
3.	Relaciones interpersonales	61
3.1.	Características de relaciones interpersonales	64
3.1.1.	Estilos de relaciones interpersonales	65
3.2.	Comunicación entre sus miembros	66
3.3.	Valores e ideales que se comparten	68
3.3.1.	Características de los valores	71
3.4.	Confianza entre el personal	71
4.	Dinámica institucional	72
4.1.	Estructura respecto a la normatividad	75
4.2.	Monitoreo y supervisión	76
4.2.1.	Objetivos del monitoreo	77
4.2.2.	Elementos del monitoreo	78
4.3.	Responsabilidad y autonomía	79
1.3.	Definición de términos básicos	79

II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	82
2.1.	Determinación del problema	82
2.2.	Formulación del problema	84
2.3.	Importancia del estudio	84
2.4.	Limitaciones de la investigación	86
III.	METODOLOGÍA	87
3.1.	Propuesta de objetivos	87
3.2.	Sistema de hipótesis	88
3.3.	Sistema de variables	88
3.4.	Operacionalización de variables	89
3.5.	Nivel de investigación	90
3.6.	Tipo de investigación	90
3.7.	Diseño de la investigación	90
3.8.	Método de la investigación	91
3.9.	Población y muestra	92
IV.	TRABAJO DE CAMPO	96
4.1.	Instrumentos de la investigación	96
4.1.1.	Encuesta para medir el liderazgo directivo	96
4.1.2.	Encuesta para medir el clima organizacional	98
4.2.	Técnicas de recolección de datos	104
4.3.	Tratamiento estadístico	105
4.3.1.	Nivel descriptivo	105
4.3.2.	Nivel inferencial	116
4.4.	Discusión de resultados	136
	CONCLUSIONES	139
	RECOMENDACIONES	141
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia	148
Anexo N° 2: Encuesta para medir el liderazgo directivo	150
Anexo N° 3: Encuesta para medir el clima organizacional	158

RESUMEN

En la presente investigación se estudia la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra. La muestra estuvo constituida por 238 sujetos entre directivos, docentes, administrativos y estudiantes a quienes se les aplicó dos encuestas, que permitieron recoger la información y medir las variables, la primera para la variable liderazgo directivo y la segunda para la variable clima organizacional.

Los resultados fueron analizados en el nivel descriptivo e inferencial. En el nivel descriptivo, se han utilizado frecuencias y porcentajes para determinar los niveles predominantes del liderazgo directivo y el clima organizacional; en el nivel inferencial, se ha hecho uso de la estadística no paramétrica y como tal se ha utilizado Rho de Spearman. Los resultados indican que, el liderazgo directivo según la percepción de los sujetos encuestados se expresa predominantemente en un nivel medio. Asimismo, predomina el nivel medio en cuanto al clima organizacional. Asimismo, todas las dimensiones del clima organizacional están relacionadas con el liderazgo directivo.

INTRODUCCIÓN

Desde la mirada de la Gestión Educativa, el liderazgo directivo involucra la necesidad de remarcar un conjunto de habilidades desarrolladas en el personal directivo, las cuales deben permitir dinamizar las actividades pedagógicas e institucionales, de tal manera que coadyuven al logro de los objetivos institucionales planteados como organización educativa. Un directivo con liderazgo, entonces, debe de ser capaz de impulsar el logro de una armonía institucional, que logre involucrar al personal docente y no docente, que dinamice las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar, propiciando el interés, la cooperación y la cohesión del personal que labora en la institución, de tal manera que todos se involucren en el logro de los propósitos educativos de la institución.

Desde este punto de vista, el liderazgo directivo debe ser firme y con un sentido claro, participativo y académico, tiene que saber lo que ocurre en las aulas y lo que hacen los docentes, tiene que estar al tanto de los apoyos que requieren los maestros, en lo pedagógico debe conocer los nuevos enfoques de enseñanza y promover el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de sus alumnos. De esta manera podrá garantizar la implementación de un clima organizacional saludable, que genere la confianza suficiente para trabajar en armonía y donde cada uno asuma su responsabilidad en el desempeño de las funciones que le toca cumplir.

De esta manera, el objetivo de esta investigación es analizar las características del liderazgo directivo, en el ámbito el sector educativo, rescatando sus principales fortalezas, aspectos que deberán tomarse en cuenta para el desarrollo de un clima organizacional óptimo, que reconozca las individualidades de cada miembro de la institución educativa, generando

confianza y seguridad, en el quehacer mismo de las actividades pedagógicas e institucionales.

En el fundamento teórico de la investigación: En el que se expresan los antecedentes del problema, haciéndose referencia al marco conceptual que sustenta la perspectiva desde la cual son planteados los aspectos centrales de la investigación: como es el liderazgo directivo, elementos, características, funciones, importancia. Así como el clima organizacional, sus elementos y características.

Respecto al planteamiento del problema: En él definimos y formulamos el problema, su importancia, así como las limitaciones de la investigación.

En la metodología: Aquí se expresan los objetivos de la investigación, las hipótesis y variables, metodología, el diseño de la investigación, la población y muestra.

En lo que concierne al trabajo de campo: En él se consignan los datos que dan validez y confiabilidad a los instrumentos de investigación, las técnicas de recolección, así como el tratamiento estadístico empleado, el cual está expresado en el nivel descriptivo e inferencial y la discusión de resultados.

Asimismo, en las conclusiones se indica los niveles en que se expresan las dimensiones de la variable liderazgo directivo y el clima organizacional, según la percepción de los entrevistados; en las recomendaciones se plantea las sugerencias producto del estudio realizado. Finalmente, luego de la bibliografía revisada, en los anexos se presenta los instrumentos utilizados en el presente estudio.

I. ASPECTOS TEÓRICOS

1.1. Antecedentes del problema.

Después de revisar las fuentes bibliográficas, tanto de la Internet como de las bibliotecas especializadas, podemos describir los trabajos más relevantes:

1.1.1. Investigaciones Nacionales:

CALLA, G. (2008), tesis titulada "El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región Callao", llega a las siguientes conclusiones:

Entre el estilo de liderazgo de los directivos y el desempeño de los docentes existe alto grado de correlación en las instituciones educativas de la Región Callao. Entre el estilo de liderazgo de los directivos y el desempeño en planificación de los docentes existe alto grado de correlación en las instituciones educativas de la Región Callao. Asimismo, sugiere que debe fomentar entre los directivos y docentes de las diversas instituciones educativas mayor comunicación, de manera que se desarrolle un buen clima institucional que favorezca el desarrollo de las diversas actividades que hay en la institución educativa. Finalmente los directivos deben practicar un estilo democrático y situacional para elevar el nivel de desempeño docente.

CAMPOS, M., (2009), Tesis titulada: "Influencia del liderazgo en el clima organizacional de las instituciones educativas del Nivel Inicial N°74,106 y 111 de la Región Callao", llega a las siguientes conclusiones:

El presente trabajo de investigación con respecto a las interrogantes podemos afirmar que existe una buena correlación positiva entre ambas variables. Esto nos indica que los estilos de liderazgo de los directores han influido positivamente, en el clima organizacional.

En lo que respecta a la primera hipótesis específica, el liderazgo transformacional influye en el clima organizacional de las instituciones educativas del Nivel Inicial N° 74,106 y 111 de la Región Callao donde se han encontrado que están significativamente relacionados.

En cuanto al liderazgo instructivo, los resultados de la investigación reportan una ligera disminución en referencia al liderazgo transformacional, es decir, existe un grado menor de influencia entre estas dos dimensiones.

En lo que respecta a la hipótesis específica el liderazgo delegativo influye en el clima organizacional de las instituciones educativas del Nivel Inicial N° 74,106 y 111 de la Región Callao. Donde se han encontrado que están significativamente relacionados, a los diferentes grados de las instituciones, entre personas y que permiten un mejor clima organizacional.

Se confirma estadísticamente que el liderazgo directivo tiene una influencia significativa, ya que su acción incide en todos los procesos de la institución educativa, la escuela que cuenta con un director eficiente está encaminada a lograr la eficacia de un buen clima organizacional.

Según los resultados se han establecido que el estilo de liderazgo que predomina en los directores de estas instituciones es el delegativo.

CHUMBIRAYCO, E., (2009), Tesis titulada: "Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Secundaria de Huaycán de la UGEL N° 6 Ate Vitarte, en el año 2008.", llega a las siguientes conclusiones:

Existe relación débil entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente, ($r = 0.4657$) en docente y ($r = 0.4854$) en alumnos y, como tal, este estilo de liderazgo es el que más prevalece e interviene en el desempeño docente. Las puntuaciones logradas se han ubicado en el nivel regular, lo cual confirma la variable desempeño docente, por la responsabilidad en la toma de decisiones del director es vertical, lo demuestra el control de los docentes y el impedimento que las nuevas ideas salgan a la luz, imponiendo las suyas.

Existe relación media considerable entre el estilo de liderazgo democrático y desempeño docente, ($r = 0.4603$) en docentes ($r = 0.7488$) en alumnos. Por lo expuesto, este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente. Las puntuaciones logradas se han ubicado en el nivel regular, lo cual confirma la variable desempeño docente, porque demuestra su confianza en la capacidad de los docentes asignándoles responsabilidades, en la toma de decisiones compartidas y en su capacidad de escucha para aceptar ideas nuevas de los docentes.

Las correlaciones encontradas entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente son positivas y significativas. Esto explica

que, a menor aplicación de un estilo de liderazgo adecuado por parte del director se obtiene menor desempeño docente.

En cuanto al desempeño docente, predomina el nivel básico (50%). El 41 % de los docentes alcanzan los niveles competentes y destacados. Se demuestra que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.

MANSILLA, J. (2007), Tesis titulada: "Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución Inmaculada Concepción - Los Olivos - 2005-ED-DRE, la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, llega a las siguientes conclusiones:

En la cohorte educativa 2001-2005, el director D1 (2002), evidencia un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logró 25 puntos en el baremo del instrumento tabla N° 32, considerándose como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, ver el gráfico N° 4.01.

La directora D2 cuyo estilo directivo modal fue autocrático, contaba con 15 años de experiencia y logró 22 puntos en el baremo de la tabla N° 32 considerándose como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, ver la gráfica N° 4.01.

El líder directivo D3, el año 2005 obtuvo 27.2 puntos de promedio en el instrumento N° 01, Liderazgo estratégico, y según el baremo de la tabla N° 31 es considerado como alto

grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005, siendo esta diferente a 147 la obtenida por los directores D1 quien calificó en promedio 22 puntos considerado como moderado grado de influencia y la D2 calificó con 21.4 considerándose en el baremo como bajo grado de influencia de su liderazgo en el rendimiento promedio de los estudiantes. Esto es concordante con el segundo problema, el segundo objetivo, la segunda variable y la segunda hipótesis, ver tabla N° 4.08, 4.09 y corroborado con el gráfico N° 4.02.

Los padres de familia que calificaron la gestión de los tres directores desde el año 2001 al 2005, asignaron un rango de D3 = 59.21 considerado en el baremo del instrumento N° 04 como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, a la gestión eficaz directivo D3 en el periodo 2005 en comparación al D1 = 30 y D2 = 29.29 considerado moderado y bajo respectivamente.

Los docentes que calificaron la gestión de los tres directores desde el año 2001 al 2005, asignaron un rango de D3 = 60.17, considerado en el baremo del instrumento N° 05 como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, a la gestión eficaz del director D3 en su periodo 2005 en comparación al D1 = 29.54 y D2 = 28.79 considerados como moderado y bajo grado de influencia respectivamente, como se observa en el gráfico N° 4.06, así como en las tablas N° 4.25 al 4.28. Esto es concordante con la tercera hipótesis, el tercer problema, objetivo, variable, corroborada con los datos de la tabla N° 4.29, donde además se muestra la variabilidad en las calificaciones.

1.1.2. Investigaciones internacionales

GARCÍA, M. (2008), Tesis titulada: "Gestión programas institucionales con liderazgo y el clima institucional en las Instituciones Educativas de Puerto Cabello" de la Universidad Carabobo Venezuela, llega a las siguientes conclusiones:

El tema a tratar tiene por objetivo darnos a conocer y analizar el clima organizacional como componente de la Gestión Institucional permitiéndonos comprender que el clima determina la calidad de vida y la productividad de los profesores y alumnos por ser un factor crítico para la eficacia de una escuela convirtiéndose en un factor de desarrollo institucional. Es el ambiente que se vive en la institución educativa, a partir de las relaciones humanas cotidianas entre sus miembros. Las estrategias de motivación, la delegación de funciones, la participación y el trabajo en equipo, son formas de mejorar el clima institucional. En los tiempos actuales, son importantes las relaciones de la institución educativa con la comunidad. En esta acción intervienen muchos y variados factores como son: la armonía, respeto, la actitud, comprensión, reflexión, ánimo, energía, memoria, capacidad de observación, riqueza de ideas, la coordinación y otras que contribuyen a la unión y desarrollo comunal. Las relaciones entre la comunidad educativa de la institución educativa y la comunidad en general, significan que el personal se lleva bien, en armonía, demostrando elevada moral.

Se considera como comunidad, a toda agrupación social establecida de modo permanente en una determinada área geográfica que mantenga identidad organizativa, cultural, social y de recursos para su desarrollo integral. Quienes habitan en

ella, participan activamente en el proceso educativo. Las relaciones con los agentes fundamentales de la educación (docentes, educandos, padres de familia) y la comunidad son muy importantes para dinamizar las acciones educativas planificadas a través del Proyecto Educativo de Desarrollo Institucional.

GONZÁLEZ, M. (2005), Tesis titulada: "Influencia de la acción Gerencial del director de educación básica en la participación docente en las instituciones públicas de Andalucía", de la Universidad de Barcelona, llega a las siguientes conclusiones:

Analiza los Estilos de Liderazgo del Director de Educación Básica y su influencia en la participación de los docentes. Los resultados obtenidos permitieron confirmar que: el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. De la misma forma, se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del director y la participación del docente. A pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

1.2. BASES TEÓRICAS

1.2.1. Que entendemos por liderazgo

A través de la historia se han establecido numerosas definiciones de liderazgo, también han surgido teorías acerca de si los líderes "nacen" o "se hacen", esto sin considerar que es un fenómeno absolutamente humano. También han surgido

teorías acerca de los estilos de liderazgo expresados a través de ejemplos que la historia misma proporciona. Personalidades como Carlos Llano Sifuentes (fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección IPADE), lo definen como un fenómeno antropológico de la forma de dirigir a las personas.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2002), la etimología de la palabra liderazgo es; "dirección, conducción, jefatura, aplicada a personas, grupos, colectividades, etc".

Las definiciones como su concepto son variadas y desde la simpleza podríamos decir "El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo determinado de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos".

El liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo influencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común. Los principales aspectos que se derivan de la anterior definición son:

- ❑ Sólo hay líder si hay seguidores.
- ❑ El liderazgo aparece cuando los seguidores aceptan la intención del líder de influir sobre ellos.
- ❑ Existe un objetivo común, sin éste no hay equipo y sin equipo no hay líder.
- ❑ El líder se coloca frente al grupo para facilitar su progreso e inspirarlo a cumplir sus metas. Un buen ejemplo de líder es el director de una orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto

integrando el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.

Chiavenato, Idalberto, (1994). Establece como liderazgo a "la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

De acuerdo al concepto anterior el liderazgo es una actividad humana que puede ser innovada y adaptarse a las nuevas ideas a través del crecimiento intelectual y organizacional, teniendo como base principal la comunicación.

De lo que podría desprenderse que; "el Liderazgo es tener la responsabilidad de tomar las decisiones acertadas, en el momento oportuno, transmitir las con estímulo, consiguiendo el apoyo del entorno laboral logrando su compromiso en el proceso, alcanzando así los objetivos específicos".

Se entiende por Líder; a la persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos, constituyéndose en un modelo a seguir, a través del positivismo, la sencillez, la veracidad, la comunicación, los códigos o principios, etc., que en el conjunto se traduce en carisma.

Esencialmente liderazgo es la capacidad de una persona para conducir correctamente a un grupo de personas e influir en el comportamiento de ellas, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las diversas actividades que se desarrollan, tener vasto conocimiento de diversas áreas y habilidad que se utiliza para hacer productivo.

En medio de tantas ópticas sobre el tema saliendo del mundo especializado y llegando a la filosofía popular se diría que; *“Líder es aquel que no solo sueña, sino que hace sus sueños realidad”*.

Según CALERO, Mavilo, (1996), el liderazgo es la capacidad para guiar y dirigir con efectividad. Es uno de los requisitos clave para ser administrador excelente. La esencia del liderazgo es el seguidismo, el deseo de las personas por seguir a alguien, al líder, a quien perciben como medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. El liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados. Los líderes pueden no sólo responder a esos motivadores, sino también acentuarlos o disminuirlos a través del clima organizacional que establezcan.

Según ALVARADO, Otoniel, (1999). El liderazgo es la capacidad, impulso, carisma para llevar a cabo y dirigir con éxito lo que se propone frente a un grupo determinado.

El liderazgo es la capacidad, habilidad que tiene la persona para lograr conducir, dirigir, a un grupo determinado de personas en relación a fines e intereses comunes para el logro de un objetivo en común, buscando desarrollarse como partes de una comunidad determinada.

1. Elementos del liderazgo

Según Tigani, D. (200, p. 14), los cuatro elementos básicos que el liderazgo efectivo debe brindar son los siguientes:

- Estabilidad.
- Justicia.
- Seguridad.
- Soluciones.

Los líderes tambaleantes no pueden esperar que su gente los sostenga todo el tiempo. La responsabilidad de su posición debe manifestar un alto grado de estabilidad, ante los movimientos externos. El camino hacia la excelencia que transitamos, tiene algunos tramos cuesta arriba y otros hacia abajo. Quien acepta la autoridad, recibe la vara que debe utilizar para poder avanzar, debe tener ante todo un equilibrio dinámico.

Significa que debe dejar de apoyarse en el pasado anterior, si quiere de verdad construir realmente un futuro prometedor. No estoy hablando de olvidar por completo nuestras experiencias anteriores, si no de mantener el equilibrio estable en movimiento, para avanzar hacia el futuro que puede ser prometedor.

Nadie es llamado a una posición de autoridad, para luego escucharlo lamentándose por falta de apoyo.

Para eso se le ha entregado una vara y la gente espera que sepa usarla correctamente. El equilibrio estático es muy fácil de lograr. El equilibrio dinámico requiere mayor habilidad. Si el líder es desequilibrado e inestable, su liderazgo también será inestable, y por ende irá irremediablemente al fracaso.

Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y a la vez aplicando normas y procedimientos parejas para todos, sin ningún privilegio de ningún tipo para cualquier persona.

Todo se debe medir con la misma vara, con aquella que representa la justicia. Que un líder pierda su imparcialidad,

es absolutamente vergonzoso. Cuando un líder pierde la vergüenza, la gente le pierde el respeto y se divide buscando su propia conveniencia.

1.1. Liderazgo como cualidad personal

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo que al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son súper naturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

1.2. El liderazgo en las organizaciones educativas

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea social, política hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

La segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no, ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

1.3. Importancia del liderazgo

Las relaciones humanas siempre consisten de un complejo entramado de poder, jerarquía y dominación y es por eso que hoy en día una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre individuos funcione es la del liderazgo. Cuando hablamos del liderazgo, estamos haciendo referencia a personas que ocupan de manera permanente o temporaria el rol de líder, de aquel que dirige los destinos de los otros con la idea del bien común o al menos de lograr un objetivo previamente establecido. Si bien la idea de liderazgo se relaciona mayoritariamente con el ámbito del trabajo, la realidad nos muestra que la importancia del liderazgo se puede hacer visible en un sinnúmero de situaciones y vínculos: en grupos de amistad, en la familia, en los ámbitos educativos, etc.

Fiedler, F. (1995, p.11), considera que el líder es una figura importante cuando se trata del trabajo en grupo o en conjunto. Así, una persona líder es aquella que es colocada al mando del grupo y que toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia. En algún sentido, la idea de líder puede generar cierto resquemor pero esto sólo si hablamos de líderes autoritarios que no tienen en cuenta las opiniones de sus seguidores o que obran para beneficio propio utilizando la fuerza y el trabajo de todos.

En realidad, un buen líder es una persona que tiene autoridad de manera natural y que la ejerce también de manera natural, sin esfuerzo o sin autoritarismos. El líder

es aquella persona en torno a la cual todos los demás se agrupan por determinación casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma, capacidades y seguridad para dirigir al grupo.

En los ámbitos laborales hoy en día la figura del líder es esencial para llevar a cabo diferentes tipos de proyectos que puedan dar buenos réditos. Esto es así porque se estima que un buen líder puede guiar mucho mejor a un grupo que si cada persona trabajara por sí sola o de manera independiente. Esta misma situación se transpola a muchos otros ámbitos sociales como los mencionados más arriba.

Guadalupe, M. (2008, p. 26), manifiesta que las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Un buen líder debe reunir entonces cuatro condiciones fundamentales;

- ❑ Compromiso con la misión,
- ❑ Comunicación de la visión,
- ❑ Confianza en sí mismo e
- ❑ Integridad personal.

Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La

comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

1.4. Estilos de liderazgo

El concepto de liderazgo viene fundamentalmente de la tradición organizacional empresarial y de la sicología social norteamericana. Estas corrientes han generado múltiples definiciones de liderazgo, encontrándose frente a un concepto cambiante y en desarrollo. Para efectos de este documento se utilizará una definición de liderazgo bastante amplia que permita incluir a la mayoría de las posiciones actuales en relación al tema. Es por eso que proponemos la lectura que Stephen Robins, quien define liderazgo como “la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas” 1. Este autor señala que la fuente de influencia puede ser “formal” (teniendo un cargo administrativo) o “no formal” (como la influencia que se puede tener fuera de la estructura administrativa de la organización).

El liderazgo es un fenómeno de influencia que plantea desafíos personales a quienes lo ejercen. El líder que no

quiere ser un simple administrador debe tener claro qué objetivos y metas necesita lograr y cómo hacer participar en ellas a sus seguidores. Por otro lado, debe conocer sus propias capacidades, tener sus metas y sueños claros y en qué medida coinciden con la organización que dirige.

1.4.1. Liderazgo autoritario

Este tipo de líder concentra el poder de decisión, solamente él dicta normas y actividades en el grupo. Este tipo de líder puede consultar a las personas, pero finalmente las decisiones las termina ejerciendo solo.

Este líder, no promueve otros liderazgos, no estimula la iniciativa de los miembros del grupo y mata el entusiasmo. Las principales “armas” de este líder son mandar, prohibir, amenazar, exigir y castigar.

Hernández, E. (2012, p. 7), sostiene que en el estilo autoritario o autocrático: el líder generalmente es designado por alguna autoridad, aunque también puede haber sido elegido por el grupo. Es un estilo de liderazgo basado en la dominación de una sola persona o en el grupo, que ejerce un alto grado de control sobre éste. El líder toma las decisiones de forma unilateral, en nombre del grupo. Actúa como jefe, determina el modo de proceder del grupo y ejerce la autoridad por sí solo.

El líder autocrático considera legítimas las diferencias de estatus y de poder. A la vez que es exigente y directivo, y que asume una actitud de autoridad y control hacia los individuos menos poderosos, su actitud es de conformidad con las normas y de subordinación y sumisión ante aquellos individuos de mayor estatus que él.

1.4.1.1. Nivel de decisión

La Toma de Decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cualitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior

deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

1.4.1.2. Responsabilidad y decisiones

Continuamente, las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones

abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

Ahora bien: ¿qué se entiende por decidir? Schackle define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiendo por ésta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o Feedback.

1.4.1.3. Grado de control de los subalternos

Esencialmente, controlar implica la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que se están llevando a cabo los planes para alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.

Esta definición simple de control muestra que es prácticamente el mismo proceso sin importar que actividad se considere. La esencia de la mayor parte del control es cierta clase de retroalimentación (el principio de un termostato o del regulador de una máquina de vapor). Las principales técnicas de control deben ser clasificadas como tradicionales, en el sentido de que han sido utilizadas durante mucho tiempo por lo menos administrador. De éstas, la más conocida es el “presupuesto” o “plan de utilidades”. La mayoría de los controles son parciales; se concentran en un aspecto de las operaciones; calidad de producto, flujo de efectivo, costos, o alguna otra área bastante reducida.

En muchas empresas, un problema difícil es la implantación de un control generalizado para que los administradores puedan verificar el progreso de la organización total o de un producto o división territorial integral. Para ello se dan soluciones; como es de esperarse, estos controles generales tienden a expresarse en términos financieros, es probable que usted reconozca que una medida monetaria o financiera es una base natural para el control, puesto que los insumos y los productos de

las empresas se expresan con mayor facilidad en términos de dinero. Los controles financieros generales son muy útiles en los negocios y aun en las organizaciones no lucrativas. Los dispositivos de control general más comunes son los resúmenes de presupuestos, los estados de resultados y la tasa de rendimiento sobre la inversión, aunque la auditoría interna de las empresas proporciona considerables promesas. Dicho lo anterior, el administrador tiene la responsabilidad de diseñar planes sólidos a fin de establecer cuáles son las acciones necesarias para alcanzar objetivos, debe estar en posibilidad de seguir con detalle el curso de dichas acciones evitando que se den pasos equivocados que las traumatizen e impidan de cualquier forma el alcance de los objetivos.

1.4.2. Liderazgo democrático

Estilo democrático o participativo: el liderazgo es compartido, el poder de decisión está repartido y basado fundamentalmente en el consenso. El líder democrático permite al grupo avanzar y proponer con libertad los planteamientos generales. Recoge las diferentes aportaciones y valora las sugerencias, sugiere procedimientos y estrategias alternativas. Su labor va más encaminada a coordinar, motivar, impulsar la participación, facilitar la comunicación, promover la integración y potenciar la cooperación. Para ello se fomenta un clima de libertad, de respeto y de espontaneidad.

Todos los miembros están implicados, participan y trabajan juntos para alcanzar objetivos o resolver problemas comunes. Se logra una elevada cohesión y se favorece tanto el desarrollo grupal como el individual. A través de la intervención en el grupo se potencia la calidad de las relaciones interpersonales, el crecimiento individual y el desarrollo personal.

Este tipo de líder valora las ideas e iniciativas del grupo. Coordina, anima y promueve la participación y la cooperación entre los miembros del grupo. Con este estilo se favorece la aparición de liderazgos para las distintas actividades. El poder para tomar decisiones, se distribuye entre las personas del grupo de manera clara, de modo que todas las personas colaboran en las tareas. Se crea un clima de libertad, de buena comunicación e integración.

1.4.2.1. Preocupación personal

Si hay alguna postura que perturbe a un hombre o a una mujer que sufren es la reserva, en su sentido de distanciamiento. La tragedia del ministro cristiano es que muchas personas que sienten una gran necesidad de algo, muchas que buscan un oído atento, una palabra de apoyo, un abrazo de perdón, una mano firme, una sonrisa tierna, o incluso una titubeante confesión de la incapacidad de hacer más, a menudo encuentran a sus ministros como unos hombres distantes que no quieren demasiadas complicaciones, implicaciones personales. Son incapaces, o les faltan deseos de expresar sus

sentimientos y afecto, su ira, su hostilidad o su simpatía. La paradoja es que, los que quieren ser «para todos», se encuentran a sí mismos a menudo incapaces de estar cerca de nadie. Cuando todos se convierten en «mis vecinos», vale la pena preguntarse si alguien puede convertirse realmente en mi «prójimo», es decir, aquel al que siento muy cercano a mí.

Después de haber insistido tanto en la necesidad que tiene un líder de evitar que sus propios sentimientos y actitudes interfieran en una relación personal capaz de ayudar parece necesario volver a establecer los principios básicos de que nadie puede ayudar sin sentirse comprometido de algún modo, sin entrar con toda su persona en la situación penosa, sin hablar.

1.4.2.2. Nivel de confianza

La confianza es la base sobre la que construimos la amistad, las interrelaciones, el respeto, la responsabilidad social y el amor. La confianza nos permite creer en una o varias personas, pero también nos permite hacerlo en nosotros mismos. Por ello, se puede decir que existen diferentes tipos de confianza, ya que la que depositamos en las instituciones, no es la misma que la que desarrollamos en las relaciones interpersonales, como tampoco es igual a la confianza que tenemos con los objetos o materiales que nos rodean.

Para sobrevivir, el ser humano ha tenido que aprender a confiar en el otro. Consideramos amigos a aquellos en los que nos podemos fiar. Si se trata de una relación amorosa, el acuerdo sentimental implica la mutua entrega. Las relaciones comerciales se basan en una confianza no defraudada. La población, en general, confía en las Instituciones y en la Justicia. Todos estos son ejemplos de confianza que no se basan en la que se pueda tener de uno mismo.

La sinceridad es un factor importante a la hora de confiar en otras personas. Cuando juzgamos que la otra persona dice la verdad y está siendo sincero con nosotros, confiamos en él. Pero, cuando sentimos o sabemos que el otro no está siendo sincero con uno mismo, le retiramos nuestra confianza inmediatamente.

La credibilidad es otro componente de la confianza: los antecedentes que se conocen de la otra persona y las experiencias que has tenido con ella en el pasado pueden hacer que llegues a confiar o dudar de su sinceridad. Por ejemplo, si una persona fue sincera contigo en el pasado, inmediatamente vas a juzgar que esa persona será sincera contigo en el futuro, porque confías y crees en ella. Es decir, cuando iniciamos una relación interpersonal, no partimos de cero, ya que el pasado nos influye.

La confianza también implica reciprocidad. Depositamos nuestra confianza en el otro cuando vemos que no nos defrauda, y al mismo tiempo,

porque nosotros nos sentimos también objeto de confianza. Para que el líder pueda generar la confianza en los demás, es importante demostrar honestidad y actuar de forma correcta, a la vez que hay que agradecer al que cumple sus promesas y reclamar ante aquel que no las cumple. Para mantener la confianza debemos comprometernos y cumplir nosotros también con las promesas, pedir disculpas cuando no las cumplimos y sobre todo, aprender a perdonar los errores. Por último, cuando vemos que la confianza con la otra persona se ha roto, es importante crear nuevas oportunidades donde se pueda volver a generar esa confianza que se tenía.

1.4.2.3. Toma de decisiones

La Toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cualitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir

una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

1.4.3. Liderazgo liberal

Estilo permisivo o liberal (también conocido como *lais-sez-faire* o anárquico): se trata de un liderazgo pasivo en el que el líder no participa en las actividades sino que “deja hacer”, dando al grupo plena libertad para tomar decisiones. Con este tipo

de liderazgo no se dan indicaciones u orientaciones a los miembros. No existe una coordinación y hay falta de objetivos, de planificación y de organización, resultando prácticamente imposible mantener una dirección común. Se basa más en el individualismo, en acciones e iniciativas más individuales y espontáneas. Finalmente nadie decide, la apatía y el desinterés suelen aparecer y, por tanto, el grupo termina por desintegrarse.

1.4.3.1. Acceso a la información

Si bien, el acceso a la información se refiere al conjunto de técnicas para buscar, categorizar, modificar y acceder la información que se encuentra en un sistema: bases de datos, bibliotecas, archivos, internet. Es un término estrechamente relacionado con la informática, la bibliotecología, y la archivística, disciplinas que estudian el procesado automatizado, clasificado y custodia de la información respectivamente. Así mismo, el acceso a la Información involucra a muchos otros temas, como los derechos de autor, el código abierto, la privacidad y la seguridad.

El acceso a la información se aplica a información que ya ha sido procesada por el entendimiento humano por algún tipo de sistema de procesamiento automático, por lo que el objetivo no es tanto encontrar la manera más eficiente de clasificarla y archivarla; como sí lo es encontrar la mejor manera de obtener de manera inequívoca la información

deseada utilizando para ello el menor número de recursos.

Teniendo este referente como punto de partida, se hace necesario remarcar la importancia del acceso a la información por parte de la comunidad educativa, en tal sentido esta debe estar disponible, no debe ser secreto de estado, las cuentas claras permiten que el personal tenga más confianza, más seguridad en sus directivos, aspecto que favorecerá las acciones técnicas pedagógicas.

1.2.2. Qué es clima organizacional

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional Caligiore y Díaz, (2003, p.47).

De esta forma el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente; el trato que un jefe puede tener con sus subordinados; la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes son elementos que conforman el Clima Organizacional. Este, puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro de ella.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. "Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003, p.645).

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (Caligiore y Díaz 2003) De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

En este sentido, (Dessler, G. 1991, p.188) destaca que los resultados del estudio realizado por George y Bishop sobre "la

estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización.

De lo expuesto sobre el clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Así, el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). El Clima Organizacional está íntimamente ligado a las percepciones que trabajadores y directivos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en diversos factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

El Clima Organizacional se constituye en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador, ya sea para aumentar o disminuir su productividad, o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto, al realizar esta evaluación se determina el tipo de dificultades que existen en una organización, a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que facilitan o dificultan los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El clima organizacional se puede medir con base en los siguientes factores:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Los estudios de Clima Organizacional son una de las herramientas más completas y poderosas que permiten evaluar

y medir como están afectando estos factores en la productividad individual y organizacional.

1. Características del clima organizacional

Goncalves, A. (1997, p.3), manifiesta que a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características.

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo éstas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria,

participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, nombramos las siguientes:

Logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

1.1. Funciones del clima organizacional

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la

percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión.

El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.

En las últimas décadas se ha manifestado gran interés por comprender la función que desempeña el clima organizacional en las instituciones y los estudios se han agrupado en tres categorías: en primer lugar se encuentran los autores que consideran el clima organizacional como una variable independiente, es decir como un factor que influye en la satisfacción, la productividad, la innovación o la imagen.

En segundo término, diversos investigadores lo han considerado como una variable dependiente y han analizado la manera en que al variar factores organizacionales como el liderazgo o la motivación, se afecta el clima. Finalmente el clima se ha tratado como

una variable interpuesta entre las características de las organizaciones y el desempeño o satisfacción de sus miembros.

1.2. Tipos de clima organizacional

Habitualmente el clima se ha clasificado como abierto o cerrado. El clima abierto corresponde a una organización que se caracteriza por su dinamismo, por su capacidad de alcanzar objetivos, procurando al mismo tiempo la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores y donde éstos intercalan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.

Un clima cerrado es propio de una organización burocrática y rígida en la que es frecuente que los trabajadores experimenten gran insatisfacción por su trabajo y la empresa, al tiempo que predominan la desconfianza y las relaciones laborales tensas.

1.2.1. Clasificaciones de Rensis Likert

Dentro del enfoque de las medidas perceptuales Likert presenta una de las teorías organizacionales más completa por su nivel de explicación. Ella permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas y también analizar el papel de las variables que lo conforman. Para este autor, hay tres elementos que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

- a. **Las variables causales:** Son variables vinculadas a aspectos de la estructura organizacional. Se distinguen porque pueden ser modificadas por los miembros de la institución y son de carácter independiente, es decir, si son alterados provocan cambios en las otras variables. Entre las más importantes se encuentran: el tamaño de la empresa, la configuración jerárquica de los cargos, los procedimientos y la tecnología.
- b. **Las variables intermedias:** Reflejan la salud y estado interno de la empresa y constituyen de hecho los procesos organizacionales de la misma: estilos de liderazgo, comunicación, motivación y mecanismos de selección.
- c. **Las variables finales:** Constituyen variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes y reflejan los resultados obtenidos por la organización: productividad, ganancia, gastos, desarrollo.

De acuerdo con esta teoría, la combinación e interacción de estas variables permiten determinar cuatro tipos de clima, en un continuo que comienza desde un sistema autoritario hasta un sistema participativo.

1.2.1.1. Clima autoritario explotador

Se caracteriza porque los administradores son altamente autoritarios; la mayor parte de las

decisiones y objetivos se toman en la cúpula de la Oempresa, producto de la poca confianza en los subordinados; los trabajadores se ven inmersos en una atmósfera de miedo en la que predomina el castigo y la amenaza, con recompensas ocasionales y comunicación en forma descendente. En este tipo de clima generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a la organización formal.

1.2.1.2. Clima autoritario paternalista

Se destaca por una desconfianza condescendiente entre superiores y subordinados; las recompensas y ocasionalmente los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores; existe delegación de la toma de decisiones con estrecho control de políticas; se permite un cierto nivel de comunicación ascendente, se solicitan algunas opiniones e ideas de los subordinados y se satisfacen las necesidades de tipo social. Bajo este tipo de clima puede desarrollarse una organización informal que no siempre reacciona a los objetivos formales de la empresa.

1.2.1.3. Clima de grupo consultivo

Se caracteriza por la confianza sustancial, aunque no total, de los administradores en sus subordinados, ya que las políticas y decisiones se toman en los niveles superiores pero se permite a los trabajadores que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores; se satisfacen las

necesidades básicas, sociales, de prestigio y autoestima; se fomenta la comunicación tanto ascendente como descendente y existe un grado de confianza mutua; los aspectos importantes de los procesos de control se delegan con un sentimiento de responsabilidad compartido entre los distintos niveles.

1.2.1.4. Clima de grupo participativo

Caracterizado por que los superiores tienen una completa confianza en los subordinados, siempre los consideran para la solución de problemas, sugerencias y toma de decisiones; otorgan recompensas económicas sobre la base de la participación del grupo e interés en áreas como fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellos; la comunicación fluye en forma ascendente lateral y descendente; los trabajadores están fuertemente motivados por el compromiso, por el establecimiento de objetivos de rendimiento; existe una relación laboral de amistad y confianza; las organizaciones formales e informales se superponen entre sí.

1.3. Importancia del clima organizacional

Bustos, P. (2002, p. 37), manifiesta que la importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los

valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. Es importante para un administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales:

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan

los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

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

Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos. Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc.

El clima organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrón y los trabajadores. Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima en general.

1.3.1. El clima organizacional como variable independiente

Los resultados de diversas investigaciones han descubierto que la manera como el empleado percibe su clima puede influir en su satisfacción o

su rendimiento. Entre estos estudios destacan las investigaciones de Lyon e Ivancevich a enfermeras y administradores de un hospital y el de los investigadores Kaczka y Kink a doscientos sesenta administradores, en los cuales se concluyó que el clima organizacional influye en la satisfacción y en el rendimiento de los empleados. Como se aprecia en la figura 2.5 el clima cumple una función de variable independiente que afecta o motiva conductas que se traducen en consecuencias negativas o positivas para las instituciones.

1.3.2. El clima organizacional como variable dependiente

Las investigaciones que se han realizado en torno a esta categoría han encontrado que existen diversos factores que influyen en el clima organizacional, entre los que destacan: la estructura organizacional y el estilo de liderazgo. Respecto al factor estructura, un estudio de George y Bishop fue aplicado a doscientos noventa y seis maestros de escuela, encontrando que los sistemas educativos muy burocráticos eran percibidos como climas cerrados. Resultados similares obtuvieron Stimson y La Belle en una investigación a doscientos cincuenta y ocho maestros de Paraguay, concluyendo que estos percibían en las escuelas con sistemas administrativos altamente centralizados; climas cerrados.

1.3.3. El clima organizacional como variable interpuesta

Se ha constatado que el clima organizacional actúa como un intermediario, que enlaza factores organizacionales tales como la estructura con la satisfacción o rendimiento del trabajador.

Las investigaciones de Lawler, Hall y Oldham (1974) concluyeron que el nivel de autonomía entregada a los trabajadores, influye en su satisfacción y su desempeño y de este modo el clima percibido cumple una función de enlace entre dicho factor y las actitudes y comportamiento del personal. Otros estudios han encontrado que el clima es una variable interpuesta entre el tipo de programa de capacitación y la satisfacción, y rendimiento de los trabajadores.

Litwin y Stringer han realizado las investigaciones más extensas hasta la fecha, respecto al clima organizacional, al entenderlo y analizarlo como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción de los empleados. Ellos crearon tres empresas similares en las que sólo variaba el estilo de liderazgo; en la empresa A, se insistía en una dirección mecanicista; en la empresa B, se imponía una estructura informal y trabajo en equipo; en la empresa C, se insistía en la productividad y la motivación. Posteriormente aplicaron un cuestionario de medición de clima organizacional encontrando que en las tres empresas los climas eran percibidos muy diferentes entre sí. Así se concluyó que el clima enlaza uno o más factores organizacionales con el ambiente de

trabajo y producción de los empleados; estableciéndose además que el estilo de liderazgo influye en la percepción que los trabajadores tienen de su clima organizacional. En consideración a estos hechos Litwing y Stringer postulan la existencia de tres tipos de clima: a) clima de afiliación; b) clima de poder; c) clima de logro.

2. Identidad institucional

La identidad es considerada como un fenómeno subjetivo, de elaboración personal, que se construye simbólicamente en interacción con otros. La identidad personal también va ligada a un sentido de pertenencia a distintos grupos socio-culturales con los que consideramos que compartimos características en común.

El problema de la falta de una identidad institucional se observa muy a menudo y conlleva a problemas de falta de cohesión, reconocimiento y comunicación en una organización. La conformación de una identidad institucional debe tener en cuenta tanto los factores constitutivos de la institución como así también hacia quién va dirigida esa identidad; es indispensable la delimitación del público receptor, sus competencias y necesidades.

La identidad es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento ante la comunidad, es la manera por la cual transmite quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace, cimentándose en un conjunto de representaciones mentales tanto afectivas como racionales que un individuo

o un grupo de individuos asocian a una institución; representaciones que son el resultado concreto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos. Se trata de una representación mental creada como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

Dicha representación goza de la estabilidad necesaria para su supervivencia, pero también es verdad, que la identidad no es algo estático, sino que posee una estructura dinámica sensible tanto a los cambios que experimenta el entorno social en que la institución se inserta como a los que se suceden en las estrategias internas y disciplinarias propias de su función.

2.1. Elementos que conforman la identidad

Los elementos que componen la identidad son la notoriedad, la fuerza y el contenido.

- La notoriedad: se refiere al grado de conocimiento espontáneo o no, que los individuos tienen de la entidad.
- La fuerza: tiene que ver con la rapidez y espontaneidad con la que un producto o una institución se asocia con un estímulo.
- El contenido: hace referencia a las características (atributos) asociadas a la entidad.

2.2. Compromiso con la institución

En el contexto escolar, John y Taylor (1999) identifica tres dimensiones del compromiso docente, dependiendo de lo que concentra su atención: compromiso con la organización, compromiso con la profesión de la

enseñanza y compromiso con el aprendizaje de los estudiantes, independientemente de sus dificultades académicas u origen social.

Dados los objetivos declarados anteriormente, se pondrá el acento sólo en el compromiso organizacional. Deichler (1999) y Espejo (2000) sostienen que éste puede ser:

- Un compromiso afectivo (basado en el deseo de ser parte de la organización, porque la experiencia laboral resulta placentera tanto por los desafíos profesionales como por la sensación de bienestar de pertenecer a ella).
- Un compromiso racional, basado en el cálculo (que surge de una apreciación negativa de las alternativas que ofrece el mercado laboral, o en una evaluación positiva de los beneficios vs. los costos de mantenerse ligado a la organización), y
- Un compromiso normativo (se siente la obligación de mantenerse ligado a la organización por lealtad u obligación moral).

Si bien estas dimensiones se presentan simultáneamente en las personas (Zamora, 2005), ellas se experimentan en distinto grado. Si domina lo afectivo, la persona se mantiene ligada a la organización porque quiere, si lo racional es lo más importante, el lazo perdura porque a la persona le conviene, mientras que si lo relevante es lo normativo, seguir siendo parte de la organización es lo que considera correcto.

Es importante referirse al compromiso afectivo, por su importancia en el ámbito educacional y de la empresa

(Zamora, 2005; Aluanlli, 2003). Éste se caracteriza por (John y Taylor, 1999):

- Un sentimiento de lealtad, identificación y pertenencia hacia la organización.
- Una fuerte adhesión a las metas y valores organizacionales.
- El interés por participar en las actividades de la organización y la disposición a realizar un esfuerzo considerable por ella.
- La manifiesta intención de seguir siendo miembro de la organización y el orgullo de ser parte de ella.

En diversos estudios (Nir, 2002; Tsui & Cheng, 1999; Firestone & Pennell, 1993; Cheng, 1990; Hoy et al., 1990) se encuentra una asociación entre el compromiso del docente y el logro de los estudiantes que puede incluso llevar a “buscar al mejor estudiante y evitar al peor” (Zamora, 2005), por la necesidad de tener experiencias de logro para vincularse afectivamente. Los profesores más comprometidos perciben más variedad en sus trabajos, lo que les permite ejercitar sus destrezas, obteniendo así mayores experiencias de logro.

2.3. Implicancia y pertenencia

Sin lugar a dudas la comunicación dentro de una organización, aquella que ocurre entre los miembros de una comunidad educativa, docentes, no docentes, directivos, aquellos que conforman el talento humano, constituye lo más importante en una institución.

La comunicación interna, nace como una respuesta a las nuevas necesidades de las instituciones, permite mantener motivado al personal a través de tácticas como la oportuna y constante información institucional, la participación, entre otras, esta última, la participación, es la herramienta que permite que el talento humano se sienta parte de la organización, puesto que abre las puertas a una comunicación en doble vía que da paso a una retroalimentación, la cual entrega como resultado una organización con canales de comunicación formales, estos, finalmente, hacen que los miembros de la comunidad, en este caso educativa caminen por un único camino que permitirá el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

Lo anterior permite que el personal que labora en la institución se sientan más comprometidos con la organización y eso los lleva a generar sentimiento por ésta, dando como resultado la creación de un vínculo significativo entre la institución y los miembros de la comunidad educativa, para este caso, llamado sentido de pertenencia, este sentimiento es el que en últimas le permite a la institución tener a su talento humano totalmente apropiado de la cultura organizacional de la organización. Una ganancia importante para que la institución pueda proyectar a sus clientes externos, seguridad y una buena imagen institucional. Lográndose la implicación y el personal y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Montaño, M. (2003, p. 7), nos indica que el sentido de pertenencia se entiende como la defensa que hacen los empleados, de los diferentes intereses, valores y objetivos

que posee una institución, haciéndolos propios y parte de su perfil e identidad laboral.

El sentido de pertenencia es un vínculo significativo entre la organización y su talento humano, el cual además de generar ganancias en ambas partes, también hace que se estrechen lazos, donde sentimientos como el arraigo, el compromiso, la identidad, etc, permiten que el trabajador quiera pertenecer a un grupo social, apropiarlo y hacerlo parte de su vida laboral y personal.

Del mismo modo manifiesta la misma autora Montaña, M. (2003, p. 12), que el sentido de pertenencia permite que:

- Que el talento humano sea proactivo.
- Tener empleados comprometidos con sus actividades laborales, buscando alternativas para que estas sean cada vez más efectivas, generándole a la organización ganancias económicas y a su vez ellos obtener logros laborales y buenas remuneraciones.
- Que los empleados, al estar comprometidos con su empresa, proyecten una buena imagen corporativa, capturando y fidelizando clientes.
- Que la organización cuente con empleados 100% productivos, motivados y con ganas de estrechar vínculos con la empresa, a tal punto de apoyarla y hacer sacrificios, cuando ésta se encuentre en momentos de crisis.

2.4. Cohesión entre el personal

Se define la cohesión como el grado en que los miembros de la familia se interesan por ella, se comprometen con ella

y se ayudan mutuamente (Moos 1976, citado por Simon 1988).

La cohesión entre el personal docente y no docente es uno de los valores necesarios para la formación de equipos de trabajo, integración de las labores pedagógicas e institucionales. En este sentido, Carron, Brawley y Widmeyer (1998), definen la cohesión como: Un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros Carron, Brawley y Widmeyer, 1998: 213)

2.5. Participación en las actividades

Son diversos los ámbitos de participación del docente en la vida escolar. En esta investigación sólo se consideran la participación en la información y la participación en la toma de decisiones (Aluanlli, 2003). La participación en la información puede darse a través de diversos canales de comunicación, siendo los más importantes las reuniones, comités paritarios, desayunos, informes y boletines. La participación en la toma de decisiones puede ir desde una participación puramente consultiva a una participación total en diversas materias de decisión.

La participación se asocia de muy diversas maneras con el desempeño escolar (Hallinger & Heck, 1998; Taylor & Tashakkori, 1995). Una participación exitosa produce en la persona satisfacción y una sensación de bienestar, porque aumenta el compromiso y genera un mayor vínculo

emocional, un sentido de pertenencia a una institución que vale la pena. Además, abre oportunidades de crecimiento personal y profesional, sobre todo en ambientes de trabajo caracterizados por la entrega de mayores responsabilidades, autonomía y flexibilidad. (Aluanlli, 2003; Zamora, 2005). En particular, la participación en la información es imprescindible para el desarrollo de actitudes positivas hacia la organización como el compromiso y la satisfacción laboral, y la participación en la toma de decisiones satisface necesidades psicológicas de responsabilidad y autonomía en el trabajo (Driscoll, 1978). También se ha encontrado que la participación no se asocia con el desempeño si se considera la influencia del clima escolar (Taylor & Tashakkori, 1995).

Es preciso considerar que hay dos caras de la participación. Por una parte están las oportunidades de participación que la escuela ofrece a los profesores y por otra la disposición e interés que estos muestran por participar.

La satisfacción del docente con la participación depende tanto de las oportunidades de participación como de la disposición a participar, así como de la relación entre estas variables. Las oportunidades de participación sólo son efectivas si el propósito está claramente establecido y el docente se siente cómodo participando, porque se considera competente, siente que puede hacer aportes, acepta las normas y procedimientos establecidos para la participación y existen experiencias anteriores que evalúa positivamente (Firestone & Pennell 1993).

Sweetland y Hoy (2000) encuentran que cuando a los docentes se les niega la oportunidad de participar en la toma de decisiones en las que ellos desean estar involucrados, se sienten desplazados, lo que trae consecuencias negativas para los procesos de enseñanza-aprendizaje. En este caso se produce un desajuste entre la oportunidades de participación y la disposición que la persona muestra por participar (Tschannen-Moran, 2001; Mingo, 2001; Firestone & Pennell, 1993). Esta brecha o Desajuste de la Participación es la que se emplea en esta investigación, la que se define siguiendo a Aluanlli (2003), como el exceso de disposición a participar de los docentes frente a las oportunidades de participación que se ofrecen en la escuela.

2.5. Satisfacción por la labor realizada

La satisfacción laboral es “la actitud general que adopta la persona ante su trabajo” (Aluanlli, 2003) y por ende, es una suma compleja de una serie de características del empleo. Si se restringe a ámbitos más específicos, en vez de referirse a satisfacción laboral en términos globales, se habla de satisfacción con el supervisor, los compañeros de trabajo, la labor que se efectúa, las remuneraciones y la participación, entre otros. El presente estudio se restringe a la satisfacción con la participación y satisfacción con la tarea (Faúndez, 2006; Aluanlli, 2003; Espejo, 2000).

Docentes más satisfechos transmiten esta sensación a sus estudiantes, mientras que resultados negativos producen desilusión y pueden llevar a asignar la culpa a otros, incluso a los estudiantes (Firestone & Pennell, 1993). Pero

esta asociación de los estudiantes con la satisfacción docente disminuye a medida que se avanza en el sistema escolar, lo que puede deberse a la relación más intensa de los profesores con los alumnos del primer ciclo (pasan más tiempo con ellos y tienen un mayor control sobre su conducta) (Hargreaves, 2000).

La satisfacción depende de muchos factores. Estos factores pueden ser "intrínsecos" (vínculo directo entre trabajador y trabajo) y "extrínsecos" (contexto en que se desarrolla el trabajo: salarios, políticas de ascenso, condiciones laborales, compañeros, jefe, etc.). En el ámbito escolar, la satisfacción de los docentes parece estar más relacionada con factores intrínsecos (actividad de enseñanza en sí misma y en el vínculo afectivo con los estudiantes) que extrínsecos (condiciones laborales y salario) (Vailant, 2006). Zamora (2005) sostiene que el nivel de satisfacción, provocada por factores intrínsecos, está principalmente relacionado con el liderazgo pedagógico del director, tamaño de la institución escolar y perfil académico de los estudiantes, siendo este último el factor con mayor peso relativo.

3. Relaciones interpersonales

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser

reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie.

Por eso, los psicólogos insisten con la educación emocional para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

En la actualidad, con el desarrollo de la tecnología, la sociedad tiende a la despersonalización, con relaciones virtuales. En este sentido, las relaciones interpersonales

han perdido buena parte del contacto personal y han pasado a estar mediatizadas. Las computadoras conectadas a Internet y los teléfonos móviles, por ejemplo, han reemplazado a la comunicación interpersonal presencial o cara a cara.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas, 1999). Por tanto, la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar.

Las relaciones interpersonales son un aspecto imprescindible y preocupante de los seres humanos. Necesitamos del contacto con los otros para aprender a ser personas. Sin embargo, un nuevo dilema se abre entorno a las mismas cuando se trata de analizar las relaciones interpersonales que se mantienen de forma digitalizada. Las dudas invaden a los más conservadores o temerosos de los cambios tecnológicos, que se niegan a admitir estas nuevas formas de comunicación y las posibilidades que ofrecen, desbordándolas de críticas y prejuicios sobre los riesgos que comportan, sus deficiencias, así como desventajas respecto a las relaciones cara a cara.

En esta comunicación se abordan por un lado, el concepto de relaciones interpersonales así como las características de las modalidades existentes, y por el otro, la desmitificación de los riesgos y las propuestas educativas para favorecer relaciones interpersonales digitalizadas saludables.

3.1. Características de las relaciones interpersonales

Según expresa Soto, B. (2007, p. 7), entre las características de las relaciones interpersonales podemos mencionar las siguientes:

- **Personalidad.-** término griego “persona”, que significa máscara, para describir la cara que el individuo le presenta a la sociedad, y lo hace diferente de los demás, con un conjunto de cualidades que lo constituyen, como puede ser su inteligencia, carácter, temperamento y constitución. También hace notar destreza o desenvoltura, aunque la personalidad la relacionamos comúnmente, con el conjunto de rasgos físicos, psíquicos y culturales que hacen a cada ser completamente independiente y único.
- **Motivación.-** Es el factor psicológico, consciente o no, que predispone al individuo para realizar sus actividades diarias, o para tender hacia ciertos fines, necesidades o tendencias.
- **Comunicación. -** Desde el punto de vista etimológico, el término significa “hacer algo común”, en su aspecto formal, la comunicación, es el “proceso por el cual transmitimos ideas, conocimientos, habilidades, sentimientos, actitudes, etc., y recibimos respuesta a tales estímulos, como resultado hacemos que nos comprendan y comprendemos a los demás obteniendo una acción a realizar. Todos los idiomas son códigos y pueden ser: verbales, no verbales, escritos, meramente personales o interpersonales. Para comunicarnos con los demás utilizamos fundamentalmente el lenguaje, los gestos no verbales y las señales actitudinales.

- **Retroalimentación.-** Los seres humanos tratamos de alcanzar objetivos conscientes o inconscientes. Y un gran número de ellos esta relacionado con otros seres humanos, el ejemplo: la necesidad o deseo de reconocimiento, éxito en nuestro trabajo, crecimiento o mejoramiento de nuestra productividad. Pero ocurre que en ocasiones actuamos en forma que en realidad nos impide alcanzar los objetivos que deseamos. Es por eso que la retroalimentación es un instrumento que se utiliza para que la persona se dé cuenta de cómo su conducta afecta a otros.
- **El Auto conocimiento del ser humano.-** El individuo requiere sentirse íntegro, identificado consigo mismo, saber quién es, realizar cosas que le gusten, que le satisfagan, y sentirse útil para los grupos en que participa, para las Instituciones, empresas o fábricas donde labora, además necesita conocimiento, aceptación, confianza y realización.
- **Análisis Transaccional.-** Tiene por objeto analizar la naturaleza del hombre, su objetivo definir las diferentes actitudes a partir del estado de ánimo y con base en ello, manejar la comunicación de manera optima.
- **Integración de Grupos de Trabajo.-** Son grupos de personas que se integran para lograr un mismo objetivo y tienen relación en los roles y status que posee cada integrante, al estar en grupo tiene que haber respeto entre ellos.

3.1.1. Estilos de relaciones interpersonales

Según manifiesta Rivas, A. (2003, p.3), las habilidades de relación interpersonal son un

repertorio de comportamientos que adquiere una persona para interactuar y relacionarse con sus iguales y con los adultos de forma efectiva y mutuamente satisfactoria. Según expresa existen tres momentos en los que se nota muy claramente la carencia de estas habilidades denominadas sociales: en la adolescencia (cuando se establece la relación en el grupo o pandilla), cuando se inicia una relación con una persona del sexo opuesto y cuando se tienen que integrar en un trabajo. Así tendremos los siguientes estilos.

- **Estilo agresivo:** son personas que continuamente buscan pelea, conflictos, acusan y amenazan. Establecen unas pautas de relación agresiva con los demás.
- **Estilo pasivo:** son personas que permiten que los demás le pisen, no saben defender sus derechos e intereses, hacen todo lo que le dicen de una manera sumisa. Los demás se aprovechan de ellas y esto, a la larga, crea resentimiento e irritación.
- **Estilo asertivo:** es asertiva la persona que defiende sus intereses, expresa sus opiniones libremente, no necesita insultar para resolver sus problemas y es capaz de negociar de mutuo acuerdo la mejor solución.

Algo a tener en cuenta es que estas habilidades se pueden aprender, si es que no han sido desarrolladas suficientemente a lo largo del proceso de aprendizaje.

3.2. Comunicación entre sus miembros

El término comunicación procede de la raíz latina “communis” que significa “poner en común algo con otro”, y la raíz expresa comunión, participación, comunidad, algo que se comparte, se tiene o se vive en común. La comunicación es un proceso social, es una forma para que las personas interactúen con el grupo, la comunidad y la sociedad. Ni personas, ni grupos, ni organizaciones, ni países pueden existir sin la comunicación.

Fernández, C. (1997, p. 32), sostiene que la comunicación es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y a agilizar los flujos de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Del mismo modo Dolan, S., y Martín, I., (2002), expresan que la comunicación se define como un proceso bilateral de intercambio de información entre al menos dos personas o dos grupos: emisor el que trasmite el mensaje, y el receptor el que recibe la información, y comprensión porque la información debe tener una significación para el receptor.

Asimismo; Berrocal, S. (2007, p. 17), nos manifiesta que la comunicación es uno de los aspectos más importantes que tomar en cuenta en el tema de las relaciones interpersonales, dado que; como función básica de los

seres humanos, resulta de vital importancia para el desarrollo de la sociedad, en tanto; a través de ella, no solo hacemos posible el acto de relacionarnos entre nosotros mismos y nuestro entorno social, sino que también hacemos posible el intercambio de ideas, experiencias y valores; transmitimos sentimientos y actitudes, y nos conocernos mejor. La comunicación nos permite además expresarnos y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos

De lo expresado, podemos indicar que la comunicación es un proceso de interacción y de intercambio de mensajes entre dos o varias personas con la finalidad de alcanzar determinados objetivos.

3.3. Valores e ideales que se comparten

Según Cortina, A. (1996, p. 35), los valores constituyen componentes esenciales en el mundo de los seres humanos, es imposible imaginar una vida humana sin valores, especialmente sin valores morales, pues no existe ningún ser humano que pueda sentirse más allá del bien y del mal morales, sino que todas las personas somos inevitablemente morales. Son también importantes los valores: estéticos, religiosos, los intelectuales, y los de utilidad, pero son los valores morales los que adecuan estos valores a las exigencias de una vida digna, a las exigencias de nuestro ser "persona.

Del mismo modo Tierno, B. (1992, p. 11), manifiesta que los valores son cualidades reales a las que le damos cuerpo. Un valor no es una cosa, tampoco es una persona,

sino que está en la cosa (un hermoso paisaje), en la personas (una persona solidaria), en una sociedad (una sociedad respetuosa), en un sistema (un sistema económico justo), en las acciones (una acción buena).

Bravo, N. (2001, p. 13), nos expresa que, para entender qué es el valor, se debe tener claro un conjunto de aspectos o elementos que pueden ayudar a construir su definición en un sentido amplio: En primer lugar, partir del hecho de que los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven. En esas relaciones, y a través de su actividad, tanto productiva, como intelectual, artística, deportiva y científica, entre otras, se ponen en contacto con objetos materiales e ideales, tales como, en el primer caso, un producto u objeto concreto y tangible, o como, en el segundo, una cualidad de la personalidad, una concepción, un sentimiento.

En este proceso de la actividad humana, en permanente comunicación de unos individuos con otros, surgen en el ser humano necesidades materiales y espirituales, que al concretarse en objetos materiales y espirituales que las satisfacen, se convierten en valores. Los valores, entonces, se identifican con cualquier objeto material o espiritual que, al satisfacer una necesidad humana, son interiorizados y aprehendidos a través de la propia experiencia vital de cada sujeto, lo que le da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él.

A partir de esto, cada persona interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base, construye intereses (los intereses son las necesidades

hechas conciencia), forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas, lo que promueve la manifestación de los valores. Estos valores que surgen, dirigen y orientan las acciones humanas de forma consciente y, a la vez, como proceso individual, permite diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepetibles, pues dos individuos pueden llevar a cabo una misma actividad y estar impulsados por valores diferentes, de lo que se deriva que son significados subjetivos que poseen un fuerte componente individual.

Estos valores que se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, centro de Educación Infantil, colegio, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc.) no son inmutables ni absolutos, y su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas también diferentes. Como consecuencia, en la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se estructura una jerarquía de valores que se va haciendo estable, aunque la misma puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas.

De este modo, se convierten en significaciones sociales que poseen las cosas, las personas, etc., y que obedecen al desarrollo social y al cambio humano en cada momento histórico o circunstancia particular.

Por lo tanto, en su sentido amplio, los valores son cualidades reales externas e internas con relación al

individuo, y no solo como cualidades reales externas e internas que expresan las cosas, personas, fenómenos, etc., sino que también componen la estructura de la personalidad.

Además, los valores permiten captar esos significados reales a través de la capacidad de los sujetos en su actividad de valoración o estimación, que determina la posibilidad o no de su asunción, funcionando como componentes importantes en el proceso de socialización, incidiendo así en la función reguladora de la conducta y, por tanto, en las actitudes del individuo hacia el mundo circundante, actitudes que están dirigidas e intencionadas por motivaciones e intereses, y que expresan una correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace en el plano individual, y que poseen una relación con la sociedad.

Finalmente, al ser la personalidad un sistema de formaciones psicológicas, el valor puede manifestarse en toda su estructura: el carácter, las convicciones, las capacidades, etc., pues se manifiestan en la actuación humana, siendo, según plantea García, «guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano».

3.3.1. Características de los valores

Ortiz, E. (2002, p. 7), manifiesta como características de los valores los siguientes aspectos:

- Son cualidades que están adheridas a un objeto o bien, pero no tienen existencia concreta, sino una existencia virtual. Los valores antes de incorporarse al respectivo portador, depositario o bien, son meras “posibilidades”.
- Son absolutos y universales. No cambian. Lo que cambia es su apreciación.
- Todo valor tiene su polaridad, su contravalor y ambos parten en sentido contrario de un punto cero, de donde resultan jerarquías de los mismos o escalas de valores.

3.4. Confianza entre el personal

La confianza que una persona deposita en otra en el curso de su relación implica su disposición a ser vulnerable a lo que esa otra persona haga o deje de hacer. Quien confía supone que el comportamiento de la otra parte le va a ser favorable o, al menos, neutro para sus propósitos, pero no hay certeza de que esto ocurra así, debido a la incertidumbre respecto a sus motivos, intenciones y posibles acciones, por lo que inevitablemente quien confía asume un riesgo (Valenzuela, 2006; Goddard et al., 2001; Mingo, 2001; Kramer, 1999).

La confianza cambia con el avance de la relación. Al inicio, cuando la información que se tiene de la otra persona es escasa o nula, la confianza está basada en la “propensión a confiar”; luego, cuando ya se han recogido antecedentes y se ha formado una apreciación de la otra persona, la confianza tiene una base racional; finalmente,

cuando se profundiza en la relación, la decisión de confiar se funda en el afecto entre las partes. (Hoy & Tschannen-Moran, 2003; Mingo, 2001; Ruppel & Harrington, 2000; Kramer, 1999; Rotter, 1967).

La confianza es un constructo multifacético que se asocia con las características y comportamiento de las dos personas que participan en la relación, y del contexto en que ésta se produce (Kramer, 1999). Esta investigación considera la confianza entre el director y sus docentes, y de los docentes entre sí, en el ámbito de un colegio. Las razones que el director tiene para confiar en un profesor pueden ser distintas a las que el profesor tiene para confiar en el director (Hoy & Tschannen-Moran, 1998, 1999, 2003), tal como ocurre en las relaciones entre el supervisor y sus subordinados en el contexto de la empresa (Mingo, 2001; Valenzuela, 2005).

4. Dinámica institucional

Fernández, L. (1994, p. 12), sostiene que una institución en un principio es un objeto cultural que expresa cierta cuota de poder social. Nos referimos a las normas-valor que adquieren fuerza en la organización social de un grupo o a la concreción de las normas-valor en establecimientos, la institución expresa la posibilidad de lo grupal o colectivo para regular el comportamiento individual. Así tenemos que, según el autor, es posible entender el estudio de la dinámica institucional como la descripción del funcionamiento en términos de proceso a lo largo del tiempo o en un corte temporal determinado.

Berrocal, S. (2007, p. 26), manifiesta que para conceptuar que entendemos, por dinámica institucional, tenemos que partir por ubicarla en el contexto del entorno social, desde ese punto de vista podremos definirla como el conjunto de interacciones, actitudes y aptitudes de un grupo de personas, ante diferentes situaciones, que determina la evolución del mismo.

Es decir; las características del conjunto de personas que interactúa dentro de una organización, condiciona el logro de las metas trazadas por la misma, sin embargo tenemos que tener en cuenta, que las relaciones humanas, son impredecibles, en tanto, son muchos los factores psicológicos y emocionales que mueven dicha voluntad.

Bleger, J. en su obra *Psicohigiene y psicología institucional* (1992, p. 76), propone la definición de dinámica institucional como la capacidad del establecimiento, sus integrantes y sus sistemas de plantear las dificultades como problema y encarar acciones para prueba y ajuste de soluciones.

Según Bleger el concepto de dinámica alude a la capacidad para plantear dificultades en términos de problema y trabajar para su solución, pues supone la existencia de dispositivos institucionales complejos destinados a la evaluación institucional, y el desarrollo de los miembros del establecimiento para hacerse cargo de responsabilidades sobre el funcionamiento en todas sus dimensiones, condiciones ambas de existencia indispensable en un proyecto de mejoramiento de la calidad educativa.

La ordenación de los hechos en pares vinculados por relaciones de contradicción se hace sobre el supuesto de que en la base de cualquier organización existen tipos de tensión – conflicto – que desempeñan un papel central en su funcionamiento.

Hay tres tipos de tensión, de importancia relevante en los establecimientos educativos.

- El primero tiene que ver con la contradicción en los impulsos y necesidades individuales, y las necesidades sociales. Esta tensión está activada en la base de toda la tarea de la escuela; de allí la intensificación de las funciones del control provenientes de una concepción subyacente de “doma de impulsos”.
- El segundo está vinculado en parte al primero, y se refiere a la tensión creada por la necesidad de actuar según procesos secundarios (tanto en las relaciones secundarias como en los procesos de pensamiento) en situaciones –como las del aprendizaje que por su índole activan modalidades de funcionamiento y ansiedades de tipo primario (tanto en los estudiantes como en los docentes que necesariamente sufren los procesos de identificación y contra transferencia).
- El tercero se relaciona con hechos más generales en las instituciones, y habitualmente permanece negado en los establecimientos educativos. Alude a las tensiones que acarrea la división del trabajo.

La existencia de un sistema de división del trabajo acompañada de un sistema de distribución de responsabilidades origina la distribución de poder,

autonomía y autoridad que configuran el medio político interno. De hecho, ahí se originan tensiones provenientes del medio político externo.

4.1. Estructura respecto a la normatividad

Si bien respecto a la normativa podemos decir que es el establecimiento de reglas o leyes, dentro de cualquier grupo u organización, la moral es la formación que tienes o el conjunto de creencias de una persona o grupo social determinado, y la ética es la forma en la que te comportas en la sociedad, es la que se dedica al estudio de los actos humanos; por lo tanto la normativa en esos campos son las leyes y reglas que rigen el comportamiento adecuado de las personas en sociedad.

Entonces la estructura que forma la comunidad educativa dentro de las instituciones, la cual se adopta en función al sistema de las relaciones que ocurre dentro de las organizaciones educativas. Está necesariamente condicionadas por el conjunto de normas de convivencia que rigen estas instituciones, las cuales establecen aquellos comportamientos necesario para el bienestar de la comunidad educativa, así mismo, marcan la pauta del quehacer pedagógico e institucional.

Desde esta óptica las normas de convivencia el proceso cotidiano de interrelación que se genera entre los diferentes miembros de una comunidad escolar. No se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción de los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa, por lo que constituye una

construcción colectiva permanente y es responsabilidad del conjunto de los actores de la comunidad educativa, razón por la cual esta se nutre y se complementa en las normas de convivencia, las cuales deben aportar aquello que denomina patrones comportamiento y que debe nacer del consenso de la comunidad educativa.

4.2. Monitoreo y supervisión

La monitoría o el monitoreo es un proceso por el cual una persona o equipo, denominado “monitor”, con determinadas capacidades, calidades y cualidades, coadyuva a que la gestión de otras personas o equipos, que se denomina “monitoreado”, mejore en el tratamiento, solución de dificultades y problemas.

El monitoreo del proceso educacional, sostiene Lastarria, J. (2008, p. 42), es el proceso sistematizado de recolección de información y de análisis, para el seguimiento (acompañamiento) de un proceso de trabajo-aprendizaje. Es por tanto un proceso que, sobre la base de la problematización, va analizando cómo marcha el proceso educacional en correspondencia con los objetivos propuestos; ello nos permitirá garantizar la direccionalidad técnica del proceso hacia la situación deseada, introducir acciones educativas adicionales y obtener la información necesaria y útil para tomar las decisiones que correspondan. Se debe recordar que monitorear no es sinónimo de evaluar, aunque sin dudas son procesos que tienen muchos puntos en común.

En el Centro Educativo, se monitorea la gestión por el ejercicio de análisis periódico de actividades y tareas desarrolladas, a fin de establecer discrepancias mensurables en su ejecución real con las previsiones establecidas en los planes: Proyecto Educativo Institucional, Plan de Trabajo Anual, Proyecto curricular del Centro, Proyectos de Mejoramiento educativo o Proyectos de innovación para ayudar a tomar decisiones y ejecutar acciones oportunas de rectificación de las deficiencias detectadas y reencaminar la Escuela a su mejora continua; como también reforzar en las que viene teniendo éxito en su diario quehacer.

En el ámbito administrativo el monitoreo corresponde a los profesionales de la administración de la educación (Órganos Intermedios y Sede Central del Ministerio de Educación) y, al director de la Institución Educativa como máxima autoridad y responsable de la gestión integral, monitorear las actividades significativas del Plan Anual de Trabajo y los Proyectos de Mejoramiento Educativo.

Los resultados del monitoreo, permitirán fortalecer la capacidad de gestión del personal directivo de las Instituciones Educativas, respecto a la planeación, ejecución y retroalimentación de procesos; es consecuencia esperada del esfuerzo conjunto del monitor y de los directivos, ampliándose los márgenes de acción y las posibilidades de encontrar un mayor número de respuestas a las discrepancias detectadas.

El fortalecimiento institucional, producto del monitoreo, amplía las ventajas de la calidad de la oferta educativa y posibilita una mejor atención de las expectativas de padres

y niños/as que acuden en busca de un buen servicio educativo público a cargo del Estado.

4.2.1. Objetivos del monitoreo

Lastarria, J. (2008, p. 42), manifiesta que si los resultados del monitoreo permiten el mejoramiento y optimización de la gestión educativa, lógicamente que ésta irá teniendo logros que son expresados en objetivos, tales como:

- ❑ Contribuir a la adecuada formación integral del educando y al desarrollo de sus potencialidades; (Ley 28044).
- ❑ Asegurar que el servicio educativo responda en calidad y eficiencia a las exigencias de la comunidad y a los intereses nacionales.
- ❑ Hacer que la gestión educativa influya en todos los actores educativos, los sensibilice, los involucre y sobre todo los comprometa para que orienten su quehacer hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- ❑ Apoyar y estimular el trabajo del docente y su rol profesional y social; y
- ❑ Potenciar las relaciones de los Centros y Programas Educativos entre sí y con la comunidad, promoviendo la mutua cooperación.

4.2.2. Elementos del monitoreo

- ❑ Acompañamiento: Es el intercambio permanente de experiencias y conocimientos, que permitan identificar y encontrar soluciones adecuadas a las

discrepancias de modo que el Centro Educativo alcance su misión y los objetivos propuestos en los planes específicos.

- **Asistencia:** Brinda ayuda a mérito de su experiencia sistematizada y mejor información con el fin de prevenir dificultades o resolver problemas de gestión que pueden presentarse individual o colectivamente en el funcionamiento del Centro Educativo.
- **Orientación:** Informa al monitoreado para que precise claramente su misión, además le alcanza ayudas más adecuadas a las discrepancias detectadas y puedan resolverse de acuerdo a los objetivos previstos en los planes del centro educativo.

A través del monitoreo se observan, estudian y analizan los hechos y fenómenos que se hacen presente en el desarrollo de un plan; se hacen constataciones documentales de los diferentes tipos de informes, documentos de trabajo, libros y otras publicaciones, así como de los diversos materiales educativos que se están produciendo; se observan, estudian y analizan los trabajos de campo; se hace un acompañamiento regular y permanente a las acciones que se ejecutan y un acompañamiento focalizado a los puntos críticos.

4.3. Responsabilidad y autonomía

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar,

orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más prepositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento personal, laboral, social, cultural y natural.

El sentido de responsabilidad se adquiere a través de la experiencia y la práctica, ya que la persona deberá tomar decisiones en conciencia, ponderando el valor de lo que se quiere conseguir y las consecuencias que puede acarrear, asumiéndolas.

1.3 Definición de términos básicos

Clima organizacional

Se refiere al conjunto de las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Comunidad educativa

Se refiere a la unión de personas con un fin común, en el marco de un proyecto educativo y que responden a las demandas de la sociedad, en un momento histórico determinado.

Desarrollo institucional

Se define como el esfuerzo planificado que visualiza la institución con la finalidad de incrementar la efectividad y la salud de la organización.

Dinámica institucional

Se refiere al nivel de cumplimiento de las normas, reglamentos y deberes establecidos en la organización y como es percibido por los miembros que convergen en ella.

Identidad institucional

Es el sentimiento de que uno pertenece a una organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo. La importancia que se atribuye a ese espíritu en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución.

Imagen institucional

Percepción manifestada por la comunidad con respecto a la organización, servicio ofertado por la institución educativa.

Liderazgo

Conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

Liderazgo autoritario

Es un estilo de liderazgo basado en la dominación de una sola persona o en el grupo, que ejerce un alto grado de control sobre este.

Liderazgo democrático

Con este estilo se favorece la aparición de liderazgos para las distintas actividades. El poder para tomar decisiones, se distribuye entre las personas del grupo de manera clara, de modo que todas las personas colaboran en las tareas. Se crea un clima de libertad, de buena comunicación e integración.

Liderazgo liberal

Se trata de un liderazgo pasivo en el que el líder no participa en las actividades sino que “deja hacer”, dando al grupo plena libertad para tomar decisiones.

Relaciones interpersonales

Es la percepción por parte de los integrantes de la institución acerca de la existencia de un grato ambiente de trabajo y de óptimas relaciones sociales entre los miembros de la comunidad educativa.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Determinación del problema

En la práctica de la educación surgen constantemente problemas que requieren atención inmediata. La complejidad de la educación y en especial la escolar hacen necesario que los profesores tomemos conciencia de la problemática que nuestra práctica docente conlleva. Para que podamos desarrollar las posibilidades que, como agentes de transformación individual y social, nos ofrece el ejercicio de la docencia, es necesario que contemos con un amplio conocimiento del proceso educativo.

Por otro lado las personas estamos en procesos continuos de aprendizaje y en particular los alumnos aprenden de igual manera que cualquier otra persona en una situación de aprendizaje

Asimismo, las relaciones son la esencia del conocimiento. Lo importante en ciencia no es el conocimiento de lo particular sino de las relaciones entre los fenómenos. Reconocemos que las cosas son grandes sólo al compararlas con las más pequeñas. Así establecemos las relaciones "mayor que" y "menor que". Los científicos educativos pueden "conocer" acerca del aprovechamiento sólo cuando estudian el aprovechamiento con relación al no aprovechamiento y a otras variables.

Una persona ha aprendido cuando ha modificado algún aspecto de su conducta, de manera más o menos permanente: adquisición de habilidad y destreza en el manejo de instrumentos, adquisición de conocimientos, capacidad de apreciación, modificación de hábitos, actitud de comprensión y respeto hacia los demás, transformación de un prejuicio y adquisición de un valor. Todo esto es resultado de un

proceso interno y complejo en la persona y que se manifiesta como modificaciones en su conducta.

Actualmente el tema del clima organizacional está cobrando mayor importancia ya que es de conocimiento común que un inadecuado clima dificulta el logro de objetivos, mientras que lo contrario cumple un papel vital en la dinámica de la organización educativa.

El clima organizacional y el liderazgo del director, están todos ellos estrechamente relacionados. Un medio ambiente agradable y activo puede conseguirse dentro de un contexto bien estructurado, que se caracterice por el enfoque sistemático de la enseñanza, por el orden, la flexibilidad y la equidad. Un clima y organización de esta naturaleza, combinado con diferentes métodos de enseñanza, cada uno de los cuales trate de conseguir objetivos particulares, permiten obtener resultados positivos en los estudiantes, se logra elevar su seguridad emocional, se incrementa el agrado por el proceso de enseñanza-aprendizaje y en consecuencia los estudiantes elevan su rendimiento académico y si lo hacen en comunicación y matemática, sin desmerecer las otras áreas, podrán aspirar a logros mayores.

Por lo anterior, se considera que existe una vinculación entre el liderazgo del personal directivo y el clima organizacional. De allí que se plantea responder en este trabajo a las siguientes interrogantes:

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012?
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012?
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la dinámica institucional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012?

2.2. Importancia y alcances de la investigación

La importancia de la presente investigación radica en los resultados a obtener y posibles aplicaciones que de ella se desprenderán. Así, tenemos.

Importancia teórica

La importancia teórica de la presente investigación radica en el uso de la metodología científica de manera exhaustiva, lo cual nos permitirá conocer mejor el estado de los conocimientos acerca de la temática abordada, asimismo comprender con mayor objetividad la influencia o

relación que se ejerce entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Augusto B. Leguía objeto de estudio. Del mismo modo valorar los aportes del presente trabajo, el cual se apoyara en las bases teóricas y la metodología de la investigación educativa, con el propósito de demostrar la importancia de los factores que influyen en el clima organizacional, con lo cual se busca mejorar los niveles de la formación del futuro egresado del nivel secundaria y del mismo modo, comprobar su validez como un aporte al mejoramiento de la enseñanza - aprendizaje de los estudiantes de educación básica regular.

Importancia practica

La presente investigación busca tomar conciencia respecto a la importancia del clima organizacional en la institución educativa objeto de estudio, razón por la cual se hace necesario el estudio de las variables involucradas en esta acción pedagógica, puesto que de ellas dependerá la eficacia de la acción educativa y, por ende, la calidad educativa en general, hecho que sin lugar a dudas redundará en el beneficio de las instituciones formadoras y en el vínculo que ellas ejercen con nuestra labor diaria y la realización de nuestras tareas en forma óptima, para así brindar un servicio cada vez de mayor calidad, contribuyendo a su vez al mejoramiento de la calidad del servicio que ofertan las instituciones educativas en nuestro país.

Importancia social

El presente trabajo de investigación es importante, porque busca responder a las reales necesidades sociales y culturales que la sociedad actual enfrenta, constituyendo un factor estratégico en el mejoramiento de los aprendizajes de los futuros egresados de secundaria.

En cuanto a los alcances tendremos los siguientes:

- a) Alcance espacial-institucional: LIMA. Institución Educativa Augusto B. Leguía.
- b) Alcance temporal: Actual (años 2012 – 2013).
- c) Alcance temático: Liderazgo directivo, clima organizacional.
- d) Alcance institucional: fundamentalmente docentes y alumnos, aunque también alcanzará a los ex alumnos.

2.4. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones más significativas que se afrontó en el proceso de investigación fueron las siguientes:

- a) Dificultades en cuanto al acceso a las fuentes primarias; debido fundamentalmente a que tanto docentes, como autoridades de la institución limitan el acceso a las clases para el recojo de datos o reuniones pedagógicas. Esto se afrontó mediante un correspondiente trabajo previo de sensibilización del personal, en función de los casos que se presentaron.
- b) Escaso soporte teórico específico, en cuanto a las variables de estudio, lo que dificulta la construcción del marco teórico que permita refrendar la presente investigación, hecho que retarda la realización del mismo. Esto fue superado con la consulta a las fuentes disponibles.
- c) Complicaciones epistemológicas en cuanto a la operacionalización de las variables, tanto independiente como dependiente, dado que en ambos casos se encontraron trabajos similares, que en algunos casos aportan confusión, sin embargo solo se utilizaron como referentes para la realización del trabajo,

dado que el presente fue construido de acuerdo con la muestra objeto de estudio, el cual se enriqueció con la opinión de los expertos.

- d) Extrema cantidad de instrumentos para medir las variables objetos de estudio, pero que están contruidos en función de otras realidades, por lo cual produjeron al principio confusión, sin embargo las consulta a los diversos autores y al marco teórico en general permitió construir y validar los instrumentos para la recolección de los datos, lo cual se refrendó mediante juicio de expertos.

III. METODOLOGÍA

3.1. Propuesta de objetivos

3.1.1. Objetivo general

- Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

3.1.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación existente entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.
- Analizar la relación existente entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

- Evaluar la relación existente entre el liderazgo directivo y la dinámica institucional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

3.2. Sistema de hipótesis

3.2.1. Hipótesis general

- Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

3.2.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.
- Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.
- Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la dinámica institucional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

3.3. Sistema de variables

VARIABLE I

Liderazgo directivo

VARIABLE II

Clima organizacional

3.4. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Variable I LIDERAZGO DIRECTIVO	☐ Autoritario	◆ Nivel de decisión. ◆ Responsabilidad en las decisiones. ◆ Grado de control de sub alternos. ◆ Grado de estima a sus sub alternos.
	☐ Democrático	◆ Preocupación personal. ◆ Nivel de confianza. ◆ Toma de decisiones.
	☐ Liberal	◆ Preocupación personal. ◆ Acceso a la información. ◆ Delegación de responsabilidades.
Variable II CLIMA ORGANIZACIONAL	☐ Identidad institucional	◆ Compromiso con la Institución. ◆ Implicancia y pertenencia. ◆ Cohesión entre el personal. ◆ Participación en las actividades. ◆ Satisfacción por la labor realizada.
	☐ Relaciones interpersonales	◆ Comunicación entre los miembros. ◆ Valores e ideales que comparten. ◆ Cooperación y ayuda mutua. ◆ Confianza entre el personal.
	☐ Dinámica institucional	◆ Estructura respecto a la normatividad. ◆ Monitoreo y supervisión. ◆ Responsabilidad y autonomía. ◆ Recompensa por el trabajo realizado.

3.5. Nivel de la investigación

Es principalmente básico, porque ha buscado conocer la relación existente entre las variables. Asimismo, es una investigación de nivel aplicado, ya que optimiza, en base a los resultados, la calidad del servicio educativo.

3.6. Tipo de investigación

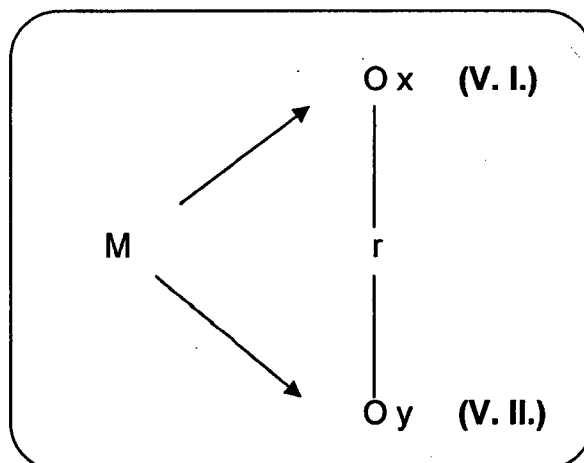
El tipo de investigación aplicado es el descriptivo – correlacional, de corte transversal (transaccional):

Descriptivo: Porque buscó medir la variable de estudio, para describirlas en los términos deseados (Hernández, F. y Baptista (2006, p.326).

De corte transversal: Porque la recolección de los datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único.

3.7. Diseño de la investigación

El diseño aplicado ha sido el descriptivo – correlacional, de corte transversal, el cual se muestra en el siguiente diagrama



Denotación:

M = Muestra de Investigación

Ox = Variable I: Liderazgo directivo

Oy = Variable II: Clima organizacional

r = Relación entre variables

3.8. Método de de la investigación

En lo referente a los métodos empleados, se priorizaron los siguientes:

Métodos empíricos: Dado que permitieron determinar las características fundamentales del objeto de estudio como resultado de un proceso de percepción directa de los sujetos de investigación y del problema. Los métodos empíricos aplicados fueron los siguientes:

- a. **Método de medición directa.-** Este método permitió obtener información cuantitativa respecto de las propiedades o indicadores de las variables planteadas.
- b. **El Método de observación científica.-** Mediante la percepción sensorial directa y programada de los entes y procesos, se pudo conocer información cualitativa de las variables.

Métodos lógicos: Son aquellos que permiten la obtención o producción del conocimiento. Se caracterizan por usar las funciones del pensamiento como la deducción, inducción, modelado, análisis y síntesis. (Gómez L., R. 2003, p.27).

Entre estos métodos, fueron aplicados los siguientes:

- a. **Hipotético-deductivo.-** Se aplicó este método toda vez que se propuso una hipótesis como consecuencia de las inferencias sobre el conjunto de datos empíricos disponibles cuya relación causa-efecto se indujo de ésta.

- b. **Inductivo:** Porque, partiendo de las evaluaciones muestrales, se establecieron generalizaciones para toda la muestra.

3.9. Población y muestra

Nuestra población comprende a todos los docentes, administrativos, directivos y estudiantes de la Institución Educativa Augusto B Leguía, Puente Piedra - 2012, durante el año 2009.

CUADRO N° 1

Distribución poblacional de la Institución Educativa
Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012

N°	Sujetos	Total	%
1	Alumnos	493	79
2	Docentes	114	18
3	Administrativos	16	2,5
4	Directivos	3	0,5
TOTAL		626	100

Fuente: Institución Educativa - 2012

3.9.1. MUESTRA

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico, en la medida que la muestra constituye un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos Hernández S., R. (2006, p.241). El tamaño muestral fue fijado con un margen de error de 0,05 y un nivel de confianza de 0,95%. Utilizando la fórmula siguiente, donde el estimador es el porcentaje de elección de cada elemento.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

$n = ?$

$N =$ Población

$Z =$ Nivel de confianza (95% $\rightarrow$ 1,96)

$E =$ Error permitido (5%)

$p =$ Probabilidad de ocurrencia del evento (50%)

$q =$ Probabilidad de no ocurrencia (50%)

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50) (626)}{(0,050)^2 (625) + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

$n = 238$ (valor redondeado).

3.9.2. Tipo de muestreo

Después de calcular el tamaño de la muestra, se utilizó el tipo de muestreo probabilístico, estratificado, proporcional. Estratificado, en la medida que la población está dividida en subgrupos, de acuerdo con el grado de estudios de procedencia, y proporcional, dado que el tamaño de cada estrato se ha fijado teniendo en cuenta la población de individuos de cada grado.

El cálculo del factor de proporción se trabajó de la siguiente manera:

Donde: $f = \frac{n}{N}$

f = factor de proporción

n = tamaño de la muestra (238)

N = tamaño de la población (626)

$$f = \frac{238}{626}$$

$$f = 0,3802$$

Así tenemos para el estrato de docentes:

$$114 \times 0,3802 = 43 \text{ (valor redondeado)}$$

3.9.3. Estratificación de la muestra

Las características de la estratificación de la muestra se detallan en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 2

Estratificación de la muestra

SUJETOS	POBLACIÓN	FACTOR	MUESTRA
Estudiantes	493	0,3802	187
Docentes	114	0,3802	43
Administrativos	16	0,3802	6
Directivos	3	0,3802	2
TOTAL	626	0,3802	238

3.9.4. Descripción de la muestra

La muestra objeto de estudio en el presente trabajo de investigación presenta las características, que se detallan en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 3

Distribución de la muestra según estratos

N°	Sujetos	Total	%
1	Estudiantes	187	79
2	Docentes	43	18
3	Administrativos	6	2,5
4	Directivos	2	0,5
TOTAL		238	100

Fuente: elaboración propia

IV. TRABAJO DE CAMPO

Las técnicas e instrumentos que se han utilizado en el presente trabajo para la recolección de la información, se han desarrollado de acuerdo con las características y necesidades de cada variable. Así tenemos:

4.1. Instrumentos de la investigación

Para el siguiente estudio, se elaboraron los siguientes instrumentos que nos permitieron recoger la información y medir las variables para efectuar las correlaciones y comparaciones correspondientes.

4.1.1. Encuesta para medir la variable liderazgo directivo

Para medir la variable independiente (liderazgo directivo), se elaboró una encuesta dirigida a los alumnos, la cual presenta las siguientes características:

Objetivo:

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo perciben el liderazgo directivo, los estudiantes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

Carácter de aplicación:

La encuesta sobre liderazgo directivo es de carácter anónimo, por lo cual se pide a los encuestados responder con sinceridad.

Descripción:

La prueba consta de treinta ítems, cada uno de los cuales tiene cinco posibilidades de respuesta. Nunca (1); Casi nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4), Siempre (5). Asimismo, el

encuestado solo puede marcar una alternativa, encerrándola en un círculo o poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

Estructura:

Las dimensiones que evalúa la encuesta sobre el liderazgo directivo son las siguientes:

- a) Liderazgo autoritario
- b) Liderazgo democrático
- c) Liderazgo liberal

CUADRO N° 4

Tabla de especificaciones para la encuesta sobre liderazgo

Dimensiones	Estructura de la encuesta		Porcentaje
	Ítems	Total	
Liderazgo autoritario	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	10	33,33
Liderazgo democrático	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	10	33,33
Liderazgo liberal	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	10	33,33
Total ítems		30	100

Fuente: encuesta

Elaboración: uno mismo.

4.1.2. Encuesta para medir el clima organizacional

Para medir la variable dependiente (clima organizacional), se elaboró una encuesta dirigida a los directivos, docentes, administrativos y alumnos, la cual presenta las siguientes características:

Objetivo:

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca del clima organizacional en los estudiantes de la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

Carácter de aplicación:

La encuesta sobre el clima organizacional es de carácter anónimo, por lo cual se pide a los encuestados responder con sinceridad.

Descripción:

La prueba consta de 30 ítems, cada uno de los cuales tiene cinco posibilidades de respuesta. Nunca (1); Casi nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4), Siempre (5). Asimismo, el encuestado solo puede marcar una alternativa, encerrándola en un círculo o poniendo un aspa. Si marca más de una alternativa, se invalida el ítem.

Estructura:

Las dimensiones que evalúa la encuesta sobre clima organizacional son las siguientes:

- a) Identidad institucional.
- b) Relaciones interpersonales.
- c) Dinámica institucional.

CUADRO N° 5

Tabla de especificaciones para la encuesta sobre el clima organizacional

DIMENSIONES	ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA		PORCENTAJE
	ÍTEMS	TOTAL	
Identidad Institucional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	10	33,33
Relaciones interpersonales	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	10	33,33
Dinámica institucional	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	10	33,33
TOTAL ÍTEMS		30	100

Fuente: encuesta

Elaboración: uno mismo.

4.1.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validación de los instrumentos

Gallardo, Y. (1999, p. 51). Expresa que la validez de un instrumento está dada por el grado en que éste mide la variable que pretende medir, es decir, el grado en que el instrumento mide lo que el investigador desea medir. Asimismo manifiesta que la validez es el grado hasta donde una prueba es capaz de lograr dos objetivos. El primero de ellos es el de hacer predicciones acerca de un individuo examinado, el segundo se refiere a la capacidad que tiene la prueba para describirlo.

De lo expuesto en el párrafo anterior, se define la validación de los instrumentos como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir las cualidades para lo cual fueron

construidos. Por lo cual, este procedimiento se realizó a través de la evaluación de juicio de expertos (3), para lo cual recurrimos a la opinión de docentes de reconocida trayectoria en la Cátedra de Postgrado de las universidades de Lima Metropolitana. Los cuales determinaron la adecuación muestral de los ítems de los instrumentos.

A ellos se les entregó la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron: la correspondencia de los criterios, objetivos e ítems, calidad técnica de representatividad y la calidad del lenguaje.

Sobre la base del procedimiento de validación descrita, los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los ítems constitutivos de los dos instrumentos de recopilación de la información. Asimismo, emitieron los resultados que se muestran en el cuadro N° 6.

CUADRO N° 6

Nivel de validez de las encuestas, según el juicio de expertos

EXPERTOS	LIDERAZGO DIRECTIVO		CLIMA ORGANIZACIONAL	
	Puntaje	%	Puntaje	%
1. Mg. Berrocal Villegas, Carmen	760,5	84,5	760,5	84,5
2. Mg. Bustamante, Ricardo	720	80	720	80
3. Dr. Flores Rosas, Rubén	720	80	720	80
PROMEDIO DE VALORACIÓN	2200,5	81,5	2200,5	81,5

Fuente: Instrumentos de opinión de expertos.

Elaboración: uno mismo.

Los valores resultantes después de tabular la calificación emitida por los expertos, tanto a nivel de Liderazgo directivo como de clima organizacional para determinar el nivel de validez, pueden ser comprendidos mediante el siguiente cuadro.

CUADRO N° 7

Valores de los niveles de validez

VALORES	NIVELES DE VALIDEZ
91 – 100	Excelente
81 – 90	Muy bueno
71 – 80	Bueno
61 – 70	Regular
51 – 60	Deficiente

Fuente: Cabanillas A., G. (2004, p.76). Tesis “Influencia de la enseñanza directa en el mejoramiento de la comprensión lectora de los estudiantes de Ciencias de la Educación”. UNSCH.

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos, donde la encuesta sobre liderazgo directivo obtuvo un valor de 81,5% y la encuesta sobre clima organizacional obtuvo el valor de 81,5%, podemos deducir que ambos instrumentos tienen una Muy Buena validez.

4.1.4. Confiabilidad de los instrumentos

Para lo cual se siguieron los siguientes pasos:

En este caso, para el cálculo de la confiabilidad por el método de consistencia interna, se partió de la premisa de que si el cuestionario tiene preguntas con varias alternativas de respuesta, como en este caso; se utiliza el coeficiente de confiabilidad de alfa de crombach.

Para lo cual se siguieron los siguientes pasos:

- a. Para determinar el grado de confiabilidad de la encuesta para medir el nivel de LIDERAZGO DIRECTIVO, como para la encuesta para medir el CLIMA ORGANIZACIONAL, por el método de consistencia interna. Primero se determinó una muestra piloto de 20 personas. Posteriormente se aplicó el instrumento, para determinar el grado de confiabilidad.
- b. Luego, se estimó el coeficiente de confiabilidad para la encuesta sobre el liderazgo directivo y la encuesta sobre clima organizacional, por el MÉTODO DE CONSISTENCIA INTERNA, el cual consiste en hallar la varianza de cada pregunta, en este caso se halló las varianza de las preguntas, según el instrumento.
- c. Posteriormente se suman los valores obtenidos, se halla la varianza total y se establece el nivel de confiabilidad existente. Para lo cual se utilizó el coeficiente de alfa de crombach (α).

Así tenemos:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

K = Número de preguntas

S_i^2 = Varianza de cada pregunta

S_t^2 = Varianza total

d. De la observación de los valores obtenidos tenemos.

CUADRO N° 8

Nivel de confiabilidad de las encuestas, según el método de consistencia interna.

ENCUESTA	CONFIABILIDAD
LIDERAZGO DIRECTIVO	0,81
CLIMA ORGANIZACIONAL	0,89

Fuente: Anexos

Elaboración: Uno mismo

Los valores encontrados después de la aplicación de las encuestas a los grupos pilotos, tanto a nivel de la variable Liderazgo directivo como de Clima organizacional, para determinar el nivel de confiabilidad, pueden ser comprendidos mediante el siguiente cuadro.

CUADRO N° 9

Valores de los niveles de confiabilidad

VALORES	NIVEL DE CONFIABILIDAD
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,0	Confiabilidad perfecta

Fuente: Hernández S., R. y otros (2006). Metodología de la investigación científica. Edit. Mac Graw Hill. México. Cuarta edic. Pags. 438 – 439.

Dado que en la aplicación de la encuesta sobre liderazgo directivo se obtuvo el valor de 0,81 y en la aplicación de la encuesta sobre el clima organizacional se obtuvo el valor de 0,89, podemos deducir que ambas encuestas tienen una excelente confiabilidad.

4.2. Otras técnicas de recolección de datos

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- Cuestionario constituido por treinta ítems, dirigido a los estudiantes, docentes y administrativos para conocer las características de la variable independiente (liderazgo directivo).
- Cuestionario constituido por treinta ítems, dirigido a los estudiantes docentes y administrativos para conocer las características de la variable dependiente (clima organizacional).
- Fichas bibliográficas y de investigación, para recolectar información sobre los aspectos teóricos de la investigación.

- d. Fórmulas estadísticas, para el procesamiento estadístico de los datos en el muestreo, la prueba de hipótesis (Rho Spearman), etc.

4.3. Tratamiento estadístico

En el presente estudio, los resultados obtenidos fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial, según los objetivos y las hipótesis formuladas. En el nivel descriptivo, se han utilizado frecuencias y porcentajes para determinar los niveles predominantes del liderazgo directivo (liderazgo autoritario, liderazgo democrático, liderazgo liberal) y el clima organizacional (identidad institucional, relaciones interpersonales, dinámica institucional). En la Institución Educativa Augusto B Leguía, Puente Piedra - 2012; en el nivel inferencial, se ha hecho uso de la estadística no paramétrica y como tal se ha utilizado (Rho de Spearman), ya que se investiga la relación entre variables cualitativas y en una escala nominal.

4.3.1. Nivel descriptivo

4.3.1.1. Niveles de la variable liderazgo directivo.

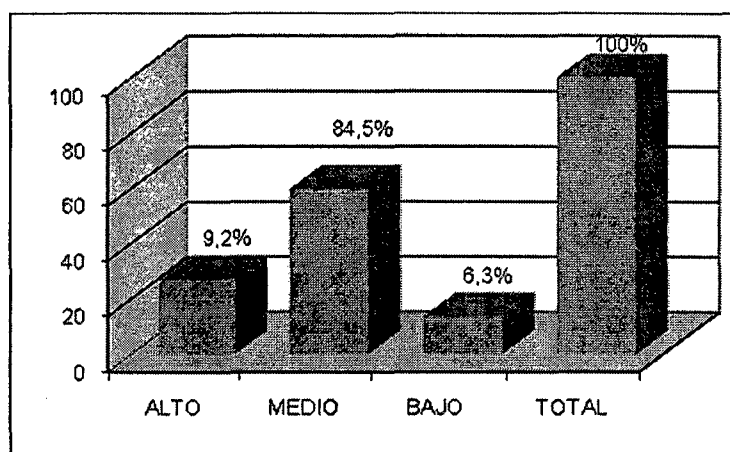
Luego de la aplicación de las encuestas a la muestra objeto de la presente investigación y procesada la información obtenida (calificación y baremación), procedimos a analizar la información, tanto a nivel descriptivo, como a nivel inferencial, lo cual nos permitió realizar las mediciones y comparaciones necesarias para el presente trabajo, y cuyos resultados se presentan a continuación. En el cuadro siguiente se puede observar los niveles en que se expresa la Variable Liderazgo Directivo.

CUADRO N° 10

Nivel de percepción del liderazgo directivo

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	22	9,2
MEDIO	201	84,5
BAJO	15	6,3
TOTAL	238	100,0

GRÁFICO N° 1



El cuadro N° 10 y el gráfico N° 1 nos indican que el 84,5% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo directivo, seguido por el 9,2% que se ubica en el nivel alto, observándose sólo el 6,3% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 91,05 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

A continuación identificaremos las dimensiones de la variable liderazgo directivo (liderazgo autoritario, liderazgo democrático, liderazgo liberal) en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

Para lo cual, se han establecido tres niveles para describir las dimensiones investigadas: alto, medio y bajo. Si consideramos el sistema de calificación de la encuesta, el puntaje mínimo que se podía obtener es diez puntos y el máximo, 50 puntos, para cada una de las dimensiones.

En tal sentido, en función de estos porcentajes (mínimo y máximo) fueron establecidos los intervalos para cada uno de los niveles respectivos:

ALTO	38 – 50
MEDIO	24 – 37
BAJO	10 – 23

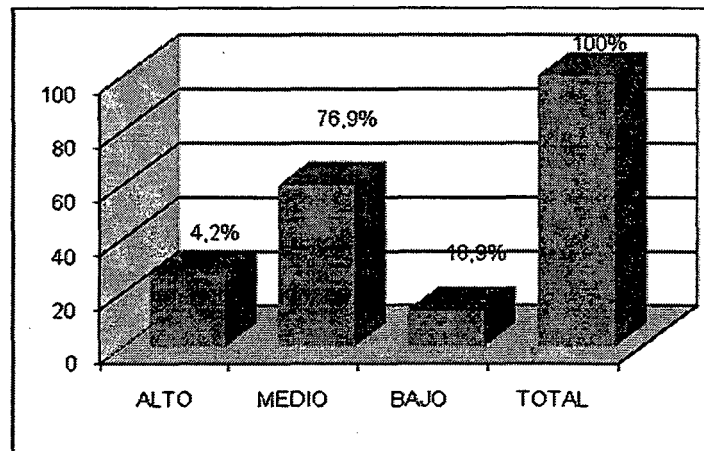
La planificación curricular, según el puntaje obtenido, se ubica en uno de los niveles establecidos. En el cuadro siguiente se puede observar los niveles en que se expresa el liderazgo autoritario.

CUADRO N° 11

Nivel de percepción del liderazgo autoritario

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	10	4,2
MEDIO	183	76,9
BAJO	45	18,9
TOTAL	238	100,0

GRÁFICO N° 2



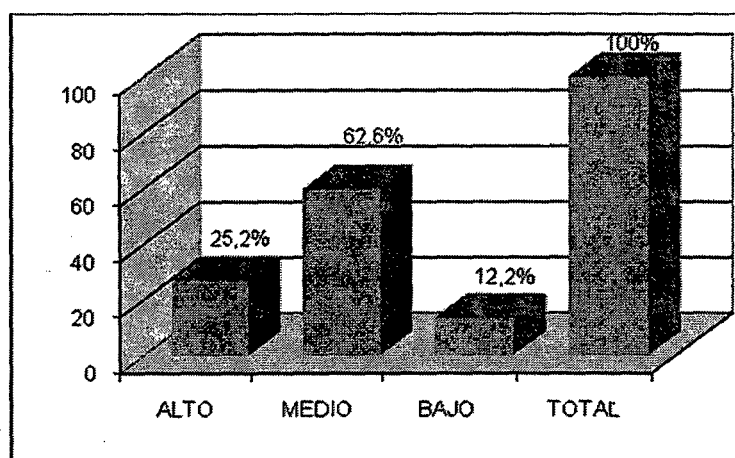
El cuadro N° 11 y el gráfico N° 2 nos indican que el 76,9% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo autoritario, seguido por el 18,9% que se ubica en el nivel medio, observándose sólo un 4,2% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 28,48 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

CUADRO N° 12

Nivel de percepción del liderazgo democrático

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	60	25,2
MEDIO	149	62,6
BAJO	29	12,2
TOTAL	238	100,0

GRÁFICO N° 3



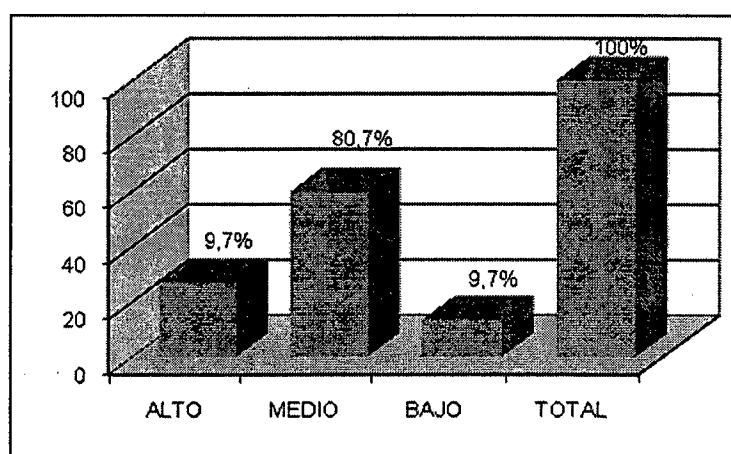
El cuadro N° 12 y el gráfico N° 3 nos indican que el 62,6% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo democrático, seguido por el 25,2% que se ubica en el nivel alto, observándose sólo el 12,2% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 32,10 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

CUADRO N° 13

Nivel de percepción del liderazgo liberal

RANGO	FRECUENCIA	% VALIDO
ALTO	23	9,7
MEDIO	192	80,7
BAJO	23	9,7
TOTAL	238	100,0

GRÁFICO N° 4



El cuadro N° 13 y el gráfico N° 4 nos indican que el 80,7% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo liberal, seguido por el 9,7% que se ubica en el nivel alto, observándose sólo el 9.7% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 30,46 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

4.3.1.2. Niveles del clima organizacional

En cuanto a la percepción sobre el servicio educativo en la Institución Educativa Augusto B Leguía, Puente Piedra - 2012; también se han considerado tres niveles: alto, medio y bajo.

Si consideramos el sistema de clasificación de la escala del clima organizacional, el puntaje mínimo es de treinta puntos y el máximo, de 150 puntos. En función de estos puntajes (mínimo y máximo), se han determinado los intervalos para cada uno de los niveles propuestos.

ALTO	110 – 150
MEDIO	70 – 110
BAJO	30 – 69

Los entrevistados, según sus puntajes, se ubicarán en uno de los niveles establecidos. Este sistema así determinado, en el presente estudio, corresponde a la evaluación general del clima organizacional.

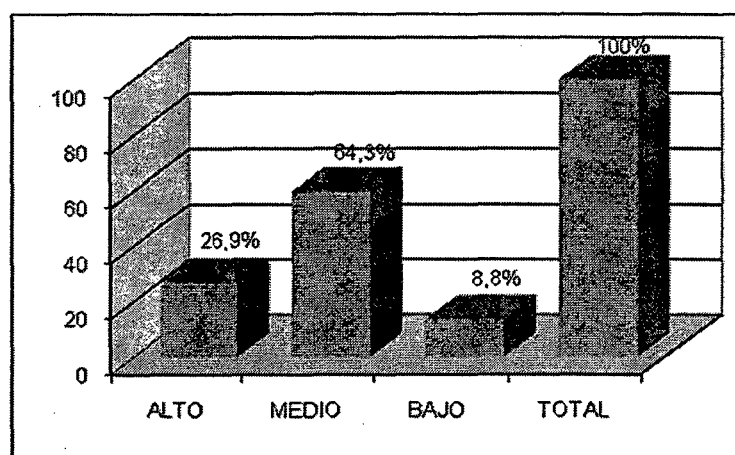
En el cuadro siguiente se podrá observar los niveles predominantes de la Variable dependiente, según la evaluación que hace la muestra de entrevistados:

CUADRO N° 14

Percepción del clima organizacional

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	64	26,9
MEDIO	153	64,3
BAJO	21	8,8
TOTAL	238	100,0

GRÁFICO N° 5



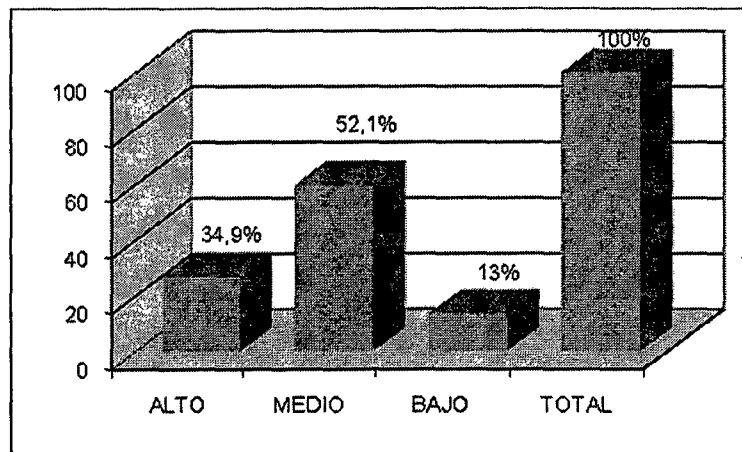
El cuadro N° 14 y el gráfico N° 5 nos indican que el 64,3% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre el clima organizacional, seguido por el 26,9% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel alto, observándose sólo el 8,8% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 94,86 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

CUADRO N° 15

Percepción de la identidad institucional

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	83	34,9
MEDIO	124	52,1
BAJO	31	13,0
TOTAL	238	100,0

GRÁFICO N° 6



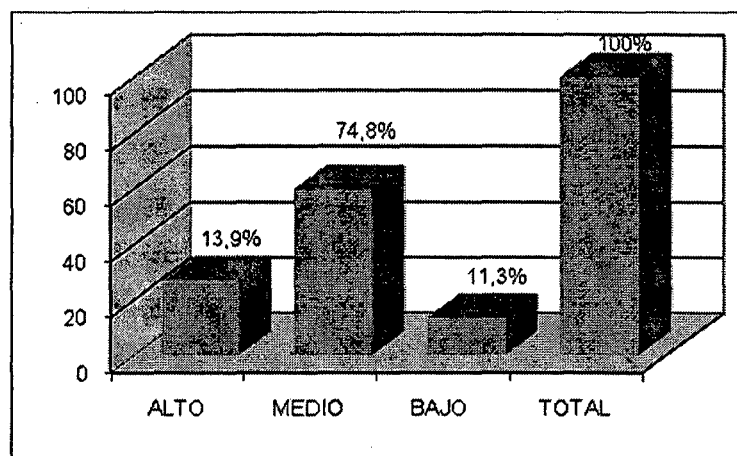
El cuadro N° 15 y el gráfico N° 6 nos indican que el 52,1% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la identidad institucional, seguido por 34,9% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel alto, observándose sólo el 13% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 32,73 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

CUADRO N° 16

Percepción de las relaciones interpersonales

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	33	13,9
MEDIO	178	74,8
BAJO	27	11,3
TOTAL	238	100,0

GRÁFICO N° 7



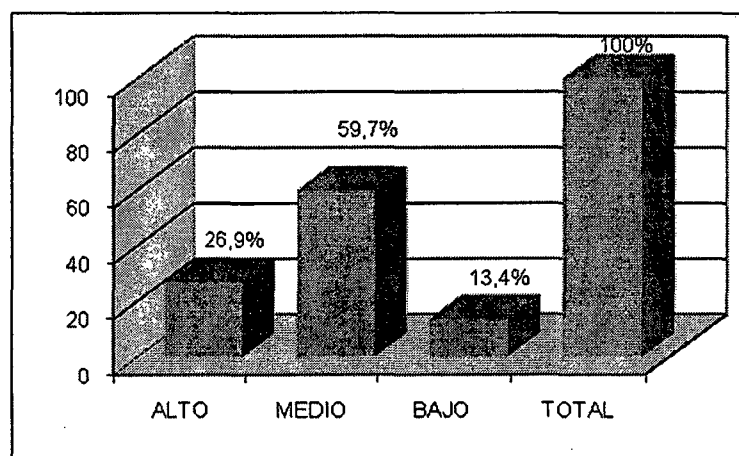
El cuadro N° 16 y el gráfico N° 7 nos indican que el 74,8% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre las relaciones interpersonales, seguido por un 13,9% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel alto, observándose un 11,3% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 30,37 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

CUADRO N° 17

Percepción de la dinámica institucional

RANGO	FRECUENCIA	% VÁLIDO
ALTO	64	26,9
MEDIO	142	59,7
BAJO	32	13,4
TOTAL	238	100,0

GRÁFICO N° 8



El cuadro N° 17 y el gráfico N° 8 nos indican que el 59,7% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la dinámica institucional, seguido por un 26,9% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel alto, observándose un 13,4% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 31,76 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

4.3.2. Nivel inferencial

4.3.2.1. Prueba estadística para la determinación de la normalidad

Para el análisis de los resultados obtenidos se determinará, inicialmente, el tipo de distribución que presentan los datos, tanto a nivel de los datos de la encuesta sobre liderazgo directivo, como de la encuesta sobre clima organizacional, para ello utilizamos la prueba Kolmogorov Smirnov de bondad de ajuste.

Hair, J. (2001). Sostiene que la prueba de Kolmogorov Smirnov para una muestra se considera un procedimiento de bondad de ajuste, es decir, permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica. Su objetivo es señalar si los datos provienen de una población que tiene la distribución teórica específica.

Considerando el valor obtenido en la prueba de distribución, se determinará el uso de estadísticos paramétricos (r de Pearson) o no paramétricos (Chi cuadrado o Rho de Spearman), Los pasos para desarrollar la prueba de normalidad son los siguientes:

4.3.2.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO

PASO 1:

Plantear la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1):

Hipótesis Nula (H_0):

No existen diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos.

Hipótesis Alternativa (H_1):

Existen diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos.

PASO 2:

Seleccionar el nivel de significancia.

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0,05$$

PASO 3:

Escoger el valor estadístico de prueba.

El valor estadístico de prueba que se ha considerado para la presente hipótesis es Kolmogorov Smirnov.

CUADRO N° 18

PRUEBA DE KOLMOGOROV-SMIRNOV PARA UNA MUESTRA

		Liderazgo directivo	Clima organizacional
N		238	238
Parámetros normales (a, b)	Media	91,0504	94,8571
	Desviación típica	15,46159	21,68816
Diferencias más extremas	Absoluta	,104	,050
	Positiva	,080	,038
	Negativa	-,104	-,050
Z de Kolmogorov Smirnov		1,602	,778
Sig. Asintót. (bilateral)		,012	,580

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

PASO 4:

Formulamos la regla de decisión.

Una regla decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión.

Si α (Sig) > 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Si α (Sig) < 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

PASO 5:

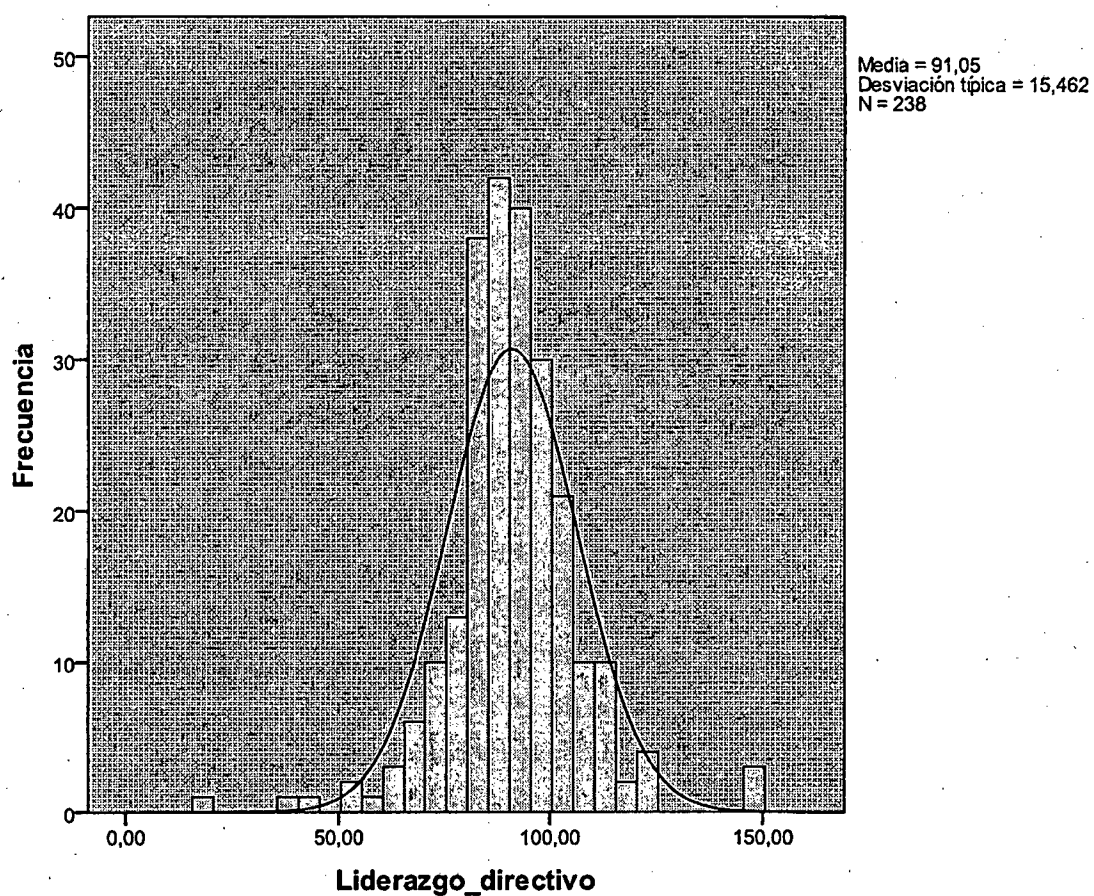
Toma de decisión.

Como el valor p de significancia del estadístico de prueba de normalidad tiene el valor de 0,012, 0,580; entonces para valores Sig. > 0,05; Se cumple que; se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Esto quiere decir que; según los resultados obtenidos podemos afirmar que los datos de la muestra de estudio provienen de una distribución normal.

Así, mismo según puede observarse en los gráficos siguientes la curva de distribución no difiere de la curva normal.

GRÁFICO N° 9

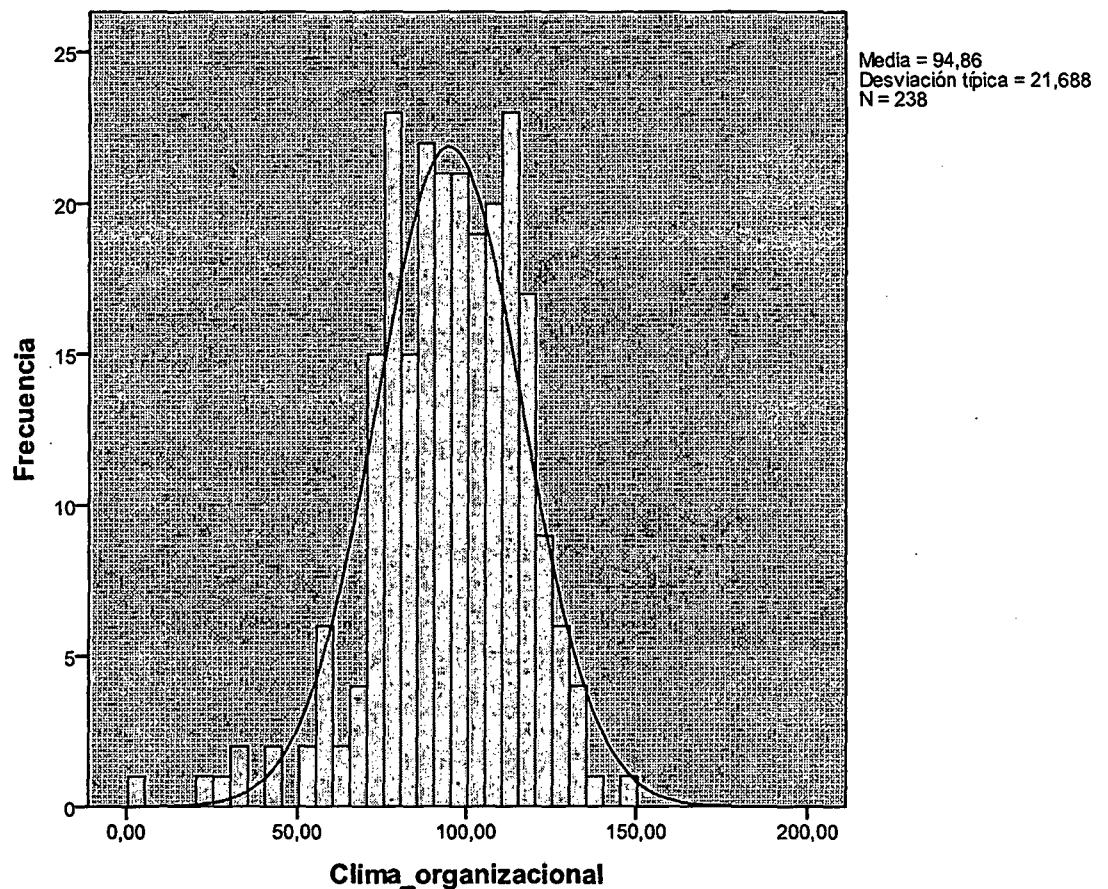
Distribución de frecuencias de los puntajes de la encuesta sobre liderazgo directivo



Según puede observarse en el gráfico N° 9 la distribución de frecuencias de los puntajes obtenidos a través de la encuesta sobre liderazgo directivo se hallan sesgados hacia la derecha, teniendo una media de 91,05 y una desviación típica de 15,462. Asimismo, el gráfico muestra que la curva de distribución difiere de la curva normal.

GRÁFICO N° 10

Distribución de frecuencias de los puntajes obtenidos de la encuesta sobre clima organizacional



Según puede observarse en el gráfico N° 10 la distribución de frecuencias de los puntajes obtenidos de la encuesta sobre clima organizacional se hallan sesgados hacia la derecha, teniendo una media de 94,86 y una desviación típica de 21,688. Asimismo, el gráfico muestra que la curva de distribución no difiere de la curva normal.

Asimismo, se observa que el nivel de significancia (Sig. asintót. (bilateral) para la Z de Kolmogorov-Smirnov es

menor que 0,05 tanto en los puntajes obtenidos a nivel de la encuesta sobre liderazgo directivo, en tanto, en la encuesta sobre clima organizacional es mayor que 0,05, por lo que se puede deducir que la distribución de estos puntajes en uno de los casos no difieren de la distribución normal y para el otro sí.

Por lo tanto, para el desarrollo de la prueba de hipótesis; se ha utilizado la prueba no paramétrica para distribución normal de los datos Rho de Spearman a un nivel de significancia de 0,05.

4.3.2.3. Correlación de Spearman

En la presente investigación la contrastación de la hipótesis, se ha utilizado la prueba Rho de Spearman a un nivel de significación del 0,05, ya que se investiga la relación entre variables cuantitativas y cualitativas en escala nominal.

Así en esta parte de nuestro estudio trataremos de valorar la situación entre dos variables una cualitativa u la otra cuantitativa estudiando el método conocido como correlación. Dicho cálculo es el primer paso para determinar la relación entre variables.

CUADRO N ° 19

MATRIZ DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

VARIABLE I		
Liderazgo directivo		
VARIABLE II	Clima organizacional	0,53(*)
DIMENSIONES DE LA VARIABLE II	Identidad institucional	0,32(*)
	Relaciones interpersonales	0,52(*)
	Dinámica institucional	0,50(*)

Fuente: Anexos

Elaboración: Propia

El análisis de las interrelaciones a partir del coeficiente de correlación de Pearson, se realizó de acuerdo a la tabla siguiente:

CUADRO N ° 20

NIVELES DE CORRELACIÓN

Coeficiente (r)	Grado de Interrelación
1.00	Perfecta Correlación
0.90 - 0.99	Muy Alta Correlación
0.70 - 0.89	Alta Correlación
0.40 - 0.69	Moderada Correlación
0.20 - 0.39	Baja Correlación
0.00 - 0.19	Nula Correlación

Fuente: Farro, 2004, pp. 109

Elaboración: propia

4.3.3. Comprobación de la hipótesis general

En el presente rubro se pone de manifiesto la relación existente entre las variables en estudio. Se presenta cada una de las hipótesis puestas a prueba, contrastándolas en el mismo orden que han sido formuladas, con el fin de facilitar la interpretación de los datos.

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

HIPÓTESIS GENERAL

PASO 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA (H₀) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H₁):

Hipótesis Nula (H₀):

No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

Hipótesis Alternativa (H₁):

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

FORMALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

$$H_0 : \mu_0 = 0$$

$$H_1 : \mu_1 \neq 0$$

PASO 2: SELECCIONAR EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa (α).

Para la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0.05$$

PASO 3: ESCOGER EL VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r)

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN RHO SPEARMAN (r)

Así tenemos:

CUADRO N° 21

RHO DE SPEARMAN	Clima organizacional
Liderazgo directivo	,53(*)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dado que el valor de (Rho) encontrado es de 0,53, podemos deducir que existe una correlación moderada, pero significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional (53%).

CORRECCIÓN DEL ERROR ESTÁNDAR A TRAVÉS DEL TEST DE HIPÓTESIS DE (Rho)

Tras realizar el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman (Rho) debemos determinar si dicho Coeficiente es estadísticamente diferente de cero. Para dicho cálculo se aplica un test basado en coeficiente de Spearman.

CORRECCION A TRAVES DEL COEFICIENTE DE SPEARMAN (r_s).

$$r_s = 1 - \frac{6 * \sum D_i^2}{N^3 - N}$$

$$r_s = 1 - \frac{6 * (766,790)}{238^3 - 238}$$

$$r_s = 0,854$$

PASO 4: FORMULAR LA REGLA DE DECISIÓN

La regla decisión es el enunciado de las condiciones según las que se acepta o rechaza la Hipótesis Nula. Así tenemos que si el valor de t calculado supera al valor de la t de la tabla, entonces diremos que el coeficiente de correlación es significativo.

Como se ha determinado que alfa es 0,05 y, utilizando la tabla que determina el área bajo la curva normal tenemos que

$$t_{\text{obtenido}} > t_{\text{crítico}}$$

$$t_c = 0,854 > t_c = 0,197$$

PASO 5: TOMA DE DECISIÓN

Dado que el valor del t calculado supera al valor del t crítico, entonces el coeficiente de correlación es significativo.

Por lo cual podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se verifica que: existe relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional

VERIFICACIÓN DE LAS HIPOTESIS ESPECÍFICAS

HIPÓTESIS 1

PASO 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA (H_0) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H_1):

Hipótesis Nula (H_0) :

No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

Hipótesis Alternativa (H_1) :

Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

FORMALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

$$H_0 : \mu_0 = 0$$

$$H_1 : \mu_1 \neq 0$$

PASO 2: SELECCIONAR EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa (α).

Para la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0.05$$

PASO 3: ESCOGER EL VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r).

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN RHO SPEARMAN (r)

Así tenemos:

CUADRO N° 22

RHO DE SPEARMAN	Identidad institucional
Liderazgo directivo	,32(*)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dado que el valor de (Rho) encontrado es de 0,32, podemos deducir que existe una baja correlación, pero significativa entre el liderazgo directivo y la identidad institucional (32%).

CORRECCIÓN DEL ERROR ESTÁNDAR A TRAVÉS DEL TEST DE HIPÓTESIS DE (Rho)

Tras realizar el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman (Rho) debemos determinar si dicho Coeficiente es estadísticamente diferente de cero. Para dicho cálculo se aplica un test basado en coeficiente de Spearman.

CORRECCION A TRAVÉS DEL COEFICIENTE DE SPEARMAN (rs).

$$r_s = 1 - \frac{6 * \sum D_i^2}{N^3 - N}$$

$$r_s = 1 - \frac{6 * (766,790)}{238^3 - 238}$$

$$r_s = 0,854$$

PASO 4: FORMULAR LA REGLA DE DECISIÓN

La regla decisión es el enunciado de las condiciones según las que se acepta o rechaza la Hipótesis Nula. Así tenemos que si el valor de t calculado supera al valor de la t de la tabla, entonces diremos que el coeficiente de correlación es significativo.

Como se ha determinado que alfa es 0,05 y, utilizando la tabla que determina el área bajo la curva normal tenemos que $t_{obtenido} > t_{critico}$

$$t_c = 0,854 > t_c = 0,197$$

PASO 5: TOMA DE DECISIÓN

Dado que el valor del t calculado supera al valor del t crítico, entonces el coeficiente de correlación es significativo.

Por lo cual podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se verifica que: existe relación entre el liderazgo directivo y la identidad institucional.

HIPÓTESIS 2

PASO 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA (H_0) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H_1):

Hipótesis Nula (H_0):

No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

Hipótesis Alternativa (H_1):

Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

FORMALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

$$H_0 : \mu_0 = 0$$

$$H_1 : \mu_1 \neq 0$$

PASO 2: SELECCIONAR EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa (α).

Para la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0.05$$

PASO 3: ESCOGER EL VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r).

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN RHO SPEARMAN (Rho)

Así tenemos:

CUADRO N° 23

Rho de SPEARMAN	Relaciones interpersonales
Liderazgo directivo	,52(*)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dado que el valor de (Rho) encontrado es de 0,52, podemos deducir que existe una moderada correlación entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales (52 %).

CORRECCIÓN DEL ERROR ESTÁNDAR A TRAVÉS DEL TEST DE HIPÓTESIS DE (rho)

Tras realizar el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman (Rho) debemos determinar si dicho Coeficiente es estadísticamente diferente de cero. Para dicho cálculo se aplica un test basado en coeficiente de Spearman.

CORRECCION A TRAVÉS DEL COEFICIENTE DE SPEARMAN (rs)

$$r_s = 1 - \frac{6 * \sum D_i^2}{N^3 - N}$$

$$r_s = 1 - \frac{6 * (766,790)}{238^3 - 238}$$

$$r_s = 0,854$$

PASO 4: FORMULAR LA REGLA DE DECISIÓN

La regla decisión es el enunciado de las condiciones según las que se acepta o rechaza la Hipótesis Nula. Así tenemos que si el valor de t calculado supera al valor de la t de la tabla, entonces diremos que el coeficiente de correlación es significativo.

Como se ha determinado que alfa es 0,05 y, utilizando la tabla que determina el área bajo la curva normal tenemos que $t_{obtenido} > t_{critico}$

$$t_c = 0,854 > t_c = 0,197$$

PASO 5: TOMA DE DECISIÓN

Dado que el valor del t calculado supera al valor del t crítico, entonces el coeficiente de correlación es significativo.

Por lo cual podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se verifica que: existe relación entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales

HIPÓTESIS 3

PASO 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA (H_0) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H_1):

Hipótesis Nula (H_0):

No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y la dinámica institucional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.

Hipótesis Alternativa (H_1):

Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la dinámica institucional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra – 2012.

FORMALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

$$H_0 : \mu_0 = 0$$

$$H_1 : \mu_1 \neq 0$$

PASO 2: SELECCIONAR EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa (α)

Para la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0.05$$

PASO 3: ESCOGER EL VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (Rho).

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN RHO SPEARMAN (Rho)

Así tenemos:

CUADRO N° 24

RHO SPEARMAN	Dinámica institucional
Liderazgo directivo	,50(*)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dado que el valor de (Rho) encontrado es de 0,50, podemos deducir que existe una moderada correlación entre el liderazgo directivo y la dinámica institucional (50%).

CORRECCIÓN DEL ERROR ESTÁNDAR A TRAVÉS DEL TEST DE HIPÓTESIS DE (Rho)

Tras realizar el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman (Rho) debemos determinar si dicho Coeficiente es estadísticamente diferente de cero. Para dicho cálculo se aplica un test basado en coeficiente de Spearman.

CORRECCIÓN A TRAVÉS DEL COEFICIENTE DE SPEARMAN (r_s).

$$r_s = 1 - \frac{6 * \sum D_i^2}{N^3 - N}$$

$$r_s = 1 - \frac{6 * (766,790)}{238^3 - 238}$$

$$r_s = 0,854$$

PASO 4: FORMULAR LA REGLA DE DECISIÓN

La regla decisión es el enunciado de las condiciones según las que se acepta o rechaza la Hipótesis Nula. Así tenemos que si el valor de t calculado supera al valor de la t de la tabla, entonces diremos que el coeficiente de correlación es significativo.

Como se ha determinado que alfa es 0,05 y, utilizando la tabla que determina el área bajo la curva normal tenemos que $t_{\text{obtenido}} > t_{\text{crítico}}$

$$t_c = 0,854 > t_c = 0,197$$

PASO 5: TOMA DE DECISIÓN

Dado que el valor del t calculado supera al valor del t crítico, entonces el coeficiente de correlación es significativo.

Por lo cual podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se verifica que: existe relación entre el liderazgo directivo y la dinámica institucional.

4.3. Discusión de resultados

En el trabajo de campo se ha verificado, de manera precisa, los objetivos planteados en nuestra investigación, cuyo propósito fue el Liderazgo directivo y el Clima organizacional, estableciendo la relación entre dichas variables.

Las puntuaciones logradas a nivel de la variable liderazgo directivo se han ubicado predominantemente en un nivel medio en un 84,5%, lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados (cuadro 10). Hecho que nos indica que en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012, el personal directivo todavía no ha logrado desarrollar las habilidades gerenciales necesarias para influir de manera positiva determinando que el personal docentes y no docente trabaje con entusiasmo, en el logro de las metas y objetivos propuestos como institución educativa, aspecto que se evidencia en la generación de una atmósfera de confianza y seguridad que permite fortalecer el trabajo en el aula. Aquí encontramos una similitud importante con relación a los hallazgos encontrados por Calla Colana,

Godofredo Jorge. (2008), tesis titulada "El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la región del Callao.

Las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión de la variable liderazgo directivo (liderazgo autoritario) se han ubicado predominantemente en un nivel medio en un 76,9%, lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados (cuadro 11). Hecho que nos indica que en la Institución Educativa estudiada todavía se observa una toma de decisiones en forma vertical y arbitraria y sin participación de los integrantes de la institución, aspecto que se traduce, en una imposición de las ideas y en un trato vertical. Aspecto que concuerda con la investigación realizada por Campos Dávila, María Alicia. (2009), Tesis titulada: "Influencia del liderazgo en el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel inicial N°74,106 y 111 de la Región Callao.

Las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión de la variable liderazgo directivo (liderazgo democrático) se han ubicado predominantemente en un nivel medio en un 62,6%, lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados (cuadro 12). Hecho que nos indica que en la Institución Educativa estudiada todavía no se ha logrado libertad del personal en la toma de decisiones, en tanto todavía se observa que no existe un trabajo en bienestar para la comunidad educativa, sino para el beneficio personal, Hecho que coincide con Chumbirayco Salvatierra, Edgardo Humberto, (2009), Tesis titulada: "Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas de educación secundaria de Huaycán de la UGEL N° 6 Ate Vitarte, en el año 2008.

Las puntuaciones logradas a nivel de la dimensión del variable liderazgo directivo (liderazgo liberal) se han ubicado predominantemente en un nivel alto en un 80,7%, lo cual queda confirmado a nivel de los estudiantes encuestados (cuadro 13). Hecho que nos indica que en la Institución Educativa estudiada todavía no se ha logrado una división de las tareas, donde cada miembro de la institución tiene la oportunidad de tomar su propia decisión, en tanto se percibe muy poco contacto y apoyo por parte del personal directivo para la realización de trabajos de comisiones. Hecho que coincide con la investigación realizada por: García Malasquez, María. (2008), Tesis titulada: "Gestión programas Institucionales con liderazgo y el clima institucional en las Instituciones Educativas de Puerto Cabello" de la Universidad Carabobo Venezuela.

Las puntuaciones logradas sobre la percepción del clima organizacional se han ubicado predominantemente en un nivel medio en un 64,3%, lo cual queda confirmado a nivel de los sujetos encuestados (cuadros 14). Hecho que nos indica que en la Institución Educativa estudiada todavía no se ha logrado desarrollar una identidad institucional que impulse el trabajo en equipo, asimismo se percibe barreras que obstaculizan relaciones interpersonales saludables, aspectos que no permiten una dinámica institucional fluida, que favorezca la implementación de un clima organizacional que incentive la comunicación entre sus miembros, fortaleciendo su cohesión e implicancia en la tarea educativa. Aspectos que concuerdan con Campos Dávila, María Alicia. (2009), Tesis titulada: "Influencia del liderazgo en el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel inicial N°74,106 y 111 de la Región Callao.

CONCLUSIONES

- 1) Los resultados de la investigación demuestran que en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra, todavía no se ha logrado desarrollar un liderazgo directivo que impulse el trabajo en equipo, favoreciendo la unidad y la cohesión en el grupo humano que dirige, en tanto no se observa un trabajo articulado que favorezca el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por institución educativa, tal como se evidencia en el cuadro número 10, donde el 84,5% de los estudiantes encuestados percibe el liderazgo directivo en un nivel medio.
- 2) En cuanto al clima organizacional, se observa que el 64,3% de los entrevistados percibe esta variable en un nivel medio (Cuadro 14), lo que significa que todavía no se ha logrado optimizar relaciones interpersonales saludables que favorezcan la dinámica de la institución, en tanto se percibe una falta de implicación en las tareas educativas.
- 3) Al efectuar la correlación entre liderazgo directivo y clima organizacional, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 21, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 53%.
- 4) Al efectuar la correlación entre liderazgo directivo e identidad institucional, se demuestra que existe una correlación baja, pero significativa, tal como se observa en el cuadro número 22, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 32%.
- 5) Al efectuar la correlación entre liderazgo directivo y las relaciones interpersonales, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 23, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 52%.

- 6) Al efectuar la correlación entre liderazgo directivo y la dinámica institucional, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 24, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 50%.

RECOMENDACIONES

- 1) Se sugiere fomentar espacios de trabajo en equipo que permita involucrar tanto al personal docente como directivo en las tareas institucionales, aspectos que favorecerán el intercambio de ideas, desarrollando lazos de compañerismo y amistad que favorecerán la implementación de un liderazgo directivo, que se vea fortalecido en el desarrollo de las actividades institucionales.
- 2) Propiciar los debates académicos al interior de las comisiones de trabajo, aspectos que favorecerán la implementación de decisiones que emerjan del grupo humano y donde las decisiones deberán nacer del consenso, aspectos que favorecerán que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con las actividades institucionales, compartiendo las metas y objetivos planteados.
- 3) Generación de espacios de reflexión académica, donde se den la oportunidad de compartir la problemática pedagógica e institucional, donde cada uno aporte sus experiencias e ideas sobre el quehacer pedagógico, aspecto que favorecerá las relaciones interpersonales, generando un grato ambiente de trabajo, permitiendo establecer un clima organizacional saludable.
- 4) Resulta necesario replicar la presente investigación en otras Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación, utilizando en algunos casos otros diseños de investigación, con el fin de profundizar el estudio sobre el liderazgo directivo y su relación con el clima organizacional.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Araya, L. (2007). *Teoría Administrativa. Escuela de las relaciones humanas*. Facultad de Administración y Economía. Universidad de Santiago de Chile.

Bennis, W. y Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós.

Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En: A. Medina (coord), *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED.

Ballina, F. (2000). *Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo*. México: FCA McGraw Hill.

Caballero, K. (2002). *El concepto de satisfacción del trabajo y su proyección en la enseñanza*. Universidad de Granada.

Cabezas, D. (1985). *Relaciones interpersonales*, en *Revista Pedagogía*. Centro Gráfico Jotas (Lima; Perú).

Cano, Y. (1991). *Hacia una evaluación científica*. Imp. Grafiman.

Cárdenas, C. (2005). *El desarrollo institucional; cuestión externa o apatopoyesis*. Universidad Pedagógica Nacional.

Cárdenas, J. (2001). *“Los Recursos didácticos en un sistema autónomo de formación”*. En *Revista Educación y Biblioteca*; No. 127, año 14, enero/febrero de 2001. España: Editorial Tilde, S.A.

Chapela, L. (2007). *Los materiales educativos y la construcción del conocimiento*. México.

Charles, B. *Capacitación y costos de gestión*. Universidad Complutense de Madrid. Teoría Administrativas: Escuela de las relaciones humanas. Facultad de Administración y economía Universidad de Santiago de Chile.

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw - Hill Interamericana de México: S. A.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. México Mg Graw - Hill Interamericana de México: S. A. Quinta Edición.

Díaz, Y. (2003). *Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica*. (Lima; Perú). Tesis para optar al título profesional de Comunicadora Social. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. EAP. Comunicación Social.

Duque, L. (2005). *La satisfacción del usuario del servicio formación educativa universitaria*. Universidad de Barcelona. España.

Fernández, W. (1998). *Curso completo de la lengua española*. Editorial San Marcos. Perú.

Fernández, R. (2000). *Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI*.

García, C. (2000). *Enfoque clásico de la gestión*. Universidad de Barcelona. España.

Garduño, L. (2007). *Estudio de la satisfacción del estudiante como indicador de la calidad de la enseñanza en las escuelas normales del Estado de Puebla*. México.

Flores, G. (2006). *Planificación y programación curricular en Educación Física*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta. Perú.

Guillén, Y. (2006). *Relación entre los niveles de Gestión Institucional y Calidad de los Servicios Educativos en los Centros Escolares Nacionales de Villa el Salvador - Lima*. Tesis para optar al grado de Magíster en Educación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta. Perú.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Editorial kairós. S. A.

Gonzales, T. (1991). *La satisfacción del cliente*. Universidad Politécnica.

Hernández, R. (2000). *Metodología de la investigación*. México: McGraw- Hill.

Fernández, R. (2000). *Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI*.

Hernández, R. y otros (2006). *Metodología de la investigación científica*. (Cuarta Edición). México: Mac Graw Hill. México.

Hidalgo, M. (1997). *Métodos activos*. Edición INADEP: Instituto y desarrollo pedagógico. Lima-Perú.

Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Lansheere, E. (1977). *Cómo enseñan los profesores: Análisis de las interacciones verbales en clase*. Madrid. Santillana.

Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad de educación*. Chile: Mc Graw - Hill. Interamericana.

Mallar, J. (2000). *"Didáctica: Del currículo a las estrategias de aprendizaje"*. Revista española de pedagogía N° 217, Página 417-438.

Marcelo, C. (1999). *"La formación de los formadores como espacio de trabajo e investigación: dos ejemplos"*. XXI Revista de Educación, 1; 33-57.

Margarito, N. (2006). *"Gestión Educativa para mejorar la Calidad Educativa"*. En revista de Gestión de Educación y Cultura. La Tarea. Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Unidad Querétaro. México.

Méndez, G. en: Palacios, R. (1988). *Didáctica universitaria*. Lima Perú.

Menigno, M. (1996). *Cómo formular objetivos, competencias y actividades*. Instituto de Apoyo y desarrollo pedagógico.

Ministerio de Educación. Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica (2004). *Guía para el desarrollo de capacidades*.

Ministerio de Educación. Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica (2006). *Guía para el uso de recursos educativos*.

Monereo, C. y otros (1994). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje*. (1ra. Edición). España-Barcelona: Editorial GRAO.

Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. Universidad de Zulia.

Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar una investigación de Tesis*. México: Printice-Hall Hispanoamérica, S.A.

Nano, L. (1998). *Las tecnologías convergentes y la sociedad del conocimiento*. Universidad Autónoma de Santo Domingo. República Dominicana.

Ornelas, J. (2006). *Las competencias ético-profesionales. Componente fundamental del perfil docente del nivel medio superior*. Nayarit. México.

Ortiz, E. (2006). *"Comunicación educativa y aprendizaje. El aprendizaje como diálogo"*. En revista Pedagógica Universitaria. Vol. XI N° 5.

Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.

Pérez, A. (1982). *Memoria sobre concepto, método, programa y fuentes de la Didáctica*. Madrid.

Pizano, G. (1997). *Diseño curricular*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Programa de Profesionalización Docente (PPD). Perú.

Ramírez, R. (2005). *El diseño de actividades didácticas durante la formación inicial de los alumnos normalistas. Competencia clave para la práctica docente*.

Ramón, P. y Sulca, A. (2006). *Estadística aplicada a la investigación educativa*.

Santos, O. (2007). *El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de las IEP de EBR, Nivel Secundaria de Bellavista - Callao*. Tesis para optar al grado de Magíster en Educación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta. Perú.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Editorial, Panapo. Caracas.

Solís, J. (2004). *El manejo del marketing en el servicio educativo, en la organización educativa continental*. Tesis para optar al título profesional de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Spencer, R. y Otros (2000). *Nueva didáctica general*. Editorial Kapeluz.

Suárez, C. y otros (1999). *Recursos didácticos*. Lima, Perú.

Tamayo, M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa. Balderas 95, México, D. F.

Toledo, M. (2006). "Competencias didácticas, evaluativos y meta cognitivas". En Revista de Orientación Educacional. V 20 N° 38.

Torrego, L. y otros (1999). *La didáctica y la democracia. Algunas cuestiones olvidadas en la calidad del trabajo docente en la Universidad*. En Revista Universitaria de formación del profesorado. V.A.

Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile*. En: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5 (5e).

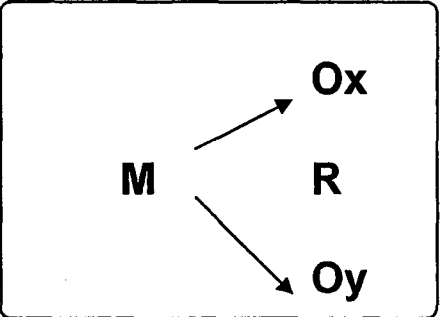
Vásquez, R. (2005). *La satisfacción en servicios educativos del Proyecto Misión XXI. El Caso de la Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias, Educación y Humanidades (Generación 2000-2004)*. Universidad Autónoma de Tlaxcala.

Warren, B. (1973). *Desarrollo organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano. México.

ANEXO

MATRIZ DE CONSISTENCIA**EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AUGUSTO B. LEGUÍA,
PUENTE PIEDRA – 2012**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
PROBLEMA GENERAL: ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012?	OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012.	HIPÓTESIS GENERAL: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012
PROBLEMAS ESPECÍFICOS: ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012? ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012? ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la dinámica institucional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Establecer la relación existente entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012. Analizar la relación existente entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012 Evaluar la relación existente entre el liderazgo directivo y la dinámica institucional en la institución educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la identidad institucional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012 Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012 Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la dinámica institucional en la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE			METODOLOGÍA
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	
Variable I LIDERAZGO DIRECTIVO	☐ Autoritario	◆ Nivel de decisión ◆ Responsabilidad en las decisiones ◆ Grado de control de sub alternos ◆ Grado de estima a sus sub alternos	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: ➤ Descriptivo, correlacional, de corte transversal.  Donde : M = Muestra de estudio Ox = Var. independiente Oy = Var. Dependiente R = Relación
	☐ Democrático.	◆ Preocupación personal ◆ Nivel de confianza ◆ Toma de decisiones	
	☐ Liberal	◆ Preocupación personal ◆ Acceso a la información ◆ Delegación de responsabilidades	
Variable II CLIMA ORGANIZACIONAL	☐ Identidad institucional	◆ Compromiso con la Institución ◆ Implicancia y pertenencia. ◆ Cohesión entre el personal. ◆ Participación en las actividades. ◆ Satisfacción por la labor realizada	POBLACIÓN: ➤ Todos los alumnos de la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Puente Piedra - 2012. MUESTRA : La muestra fue determinada mediante el muestreo probabilístico, estratificado, Mediante la siguiente fórmula. $n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$
	☐ Relaciones interpersonales	◆ Comunicación entre los miembros ◆ Valores e ideales que comparten ◆ Cooperación y ayuda mutua ◆ Confianza entre el personal	
	☐ Dinámica institucional	◆ Estructura respecto a la normatividad ◆ Monitoreo y supervisión ◆ Responsabilidad y autonomía ◆ Recompensa por el trabajo realizado	

Estimado (a) Alumno (a):

INSTRUCCIONES:

1) NUNCA 2) CASI NUNCA 3) A VECES
4) CASI SIEMPRE 5) SIEMPRE

LIDERAZGO AUTORITARIO						
1	Los directivos dan órdenes y toman decisiones para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.	1	2	3	4	5
2	Los directivos deciden y fijan las directivas, sin ninguna participación del grupo.	1	2	3	4	5
3	Los directivos determinan las acciones y tareas que el docente debe realizar en el grupo.	1	2	3	4	5
4	Los directivos son subjetivos en el elogio y la crítica de la conducta de los miembros de la institución educativa.	1	2	3	4	5
5	Los directivos imponen sus ideas y su trato es vertical.	1	2	3	4	5
6	Los directivos toman decisiones unilaterales y limitan la participación del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
7	Los directivos asumen toda la responsabilidad en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
8	Los directivos evitan desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directivas.	1	2	3	4	5
9	Los directivos bloquean todo tipo de iniciativa y comunicación en la institución educativa.	1	2	3	4	5
10	Se utilizan técnicas represivas como sistema de control laboral en los docentes.	1	2	3	4	5

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO						
11	Los directivos están prestos a escuchar los problemas que se presentan en la institución educativa.	1	2	3	4	5
12	Los directivos facilitan la libertad del grupo para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5

13	Los directivos brindan la información y la orientación solicitada por los docentes.	1	2	3	4	5
14	Los directivos asumen el papel de miembros del grupo de los docentes para efectuar trabajos de comisiones.	1	2	3	4	5
15	Los directivos respetan la toma de decisiones de los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
16	Los directivos promueven y practican la participación para solucionar problemas de la institución.	1	2	3	4	5
17	Los directivos informan oportunamente los sucesos que ocurren en la institución.	1	2	3	4	5
18	Los directivos trabajan para el bienestar de la comunidad y no únicamente para beneficio personal.	1	2	3	4	5
19	Los directivos debaten y deliberan las actividades programadas con los docentes.	1	2	3	4	5
20	Los directivos diseñan las estrategias de desarrollo en la institución a corto y largo plazo.	1	2	3	4	5

LIDERAZGO LIBERAL						
21	Las directivas son debatidas y decididas en asamblea.	1	2	3	4	5
22	Hay orientación y consejo de los directivos para que el grupo de docentes trace objetivos y acciones.	1	2	3	4	5
23	Las tareas ganan perspectivas mediante los debates.	1	2	3	4	5
24	Los directivos son objetivos y se limitan a los hechos en los elogios y las críticas.	1	2	3	4	5
25	El grupo decide sobre la división de las tareas y cada miembro tiene libertad para escoger a sus colegas.	1	2	3	4	5
26	Se delega a la autoridad en los subalternos para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
27	Existe un desgobierno por parte de los directivos en la institución educativa.	1	2	3	4	5
28	Los directivos tratan de no influir en los demás en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
29	Los directivos proporcionan muy poco contacto y apoyo para la realización de trabajos de comisiones.	1	2	3	4	5
30	Los directivos otorgan libertad absoluta para los integrantes de grupo de trabajo.	1	2	3	4	5



ENCUESTA PARA DIRECTIVO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado (a) Directivo (a):

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibe el liderazgo directivo en la Institución Educativa donde labora. La presente encuesta es anónima; por favor responda con sinceridad.

INFORMACIÓN GENERAL:

Institución Educativa:

Tiempo de servicio: Nivel: Condición:

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica sobre el liderazgo directivo, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| 1) NUNCA | 2) CASI NUNCA | 3) A VECES |
| 4) CASI SIEMPRE | 5) SIEMPRE | |

LIDERAZGO AUTORITARIO						
1	Suele dar órdenes y tomar decisiones para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.	1	2	3	4	5
2	Decide y fija las directivas, sin ninguna participación del grupo.	1	2	3	4	5
3	Determina las acciones y tareas que el docente debe realizar en el grupo.	1	2	3	4	5
4	Se considera subjetivo en el elogio y la crítica de la conducta de los miembros de la institución educativa.	1	2	3	4	5
5	Impone sus ideas a través de un trato vertical.	1	2	3	4	5
6	Toma decisiones unilaterales y limitan la participación del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
7	Asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
8	Evita desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directivas.	1	2	3	4	5
9	Bloquea todo tipo de iniciativa y comunicación en la institución educativa.	1	2	3	4	5
10	Utiliza técnicas represivas como sistema de control laboral en los docentes.	1	2	3	4	5

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO						
11	Está presto a escuchar los problemas que se presentan en la institución.	1	2	3	4	5
12	Facilitan la libertad del grupo para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
13	Brinda la información y la orientación solicitada por los docentes.	1	2	3	4	5
14	Asume el papel de miembros del grupo de los docentes para efectuar trabajos de comisiones.	1	2	3	4	5
15	Respeto la toma de decisiones de los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
16	Promueve y practica la participación para solucionar problemas de la institución.	1	2	3	4	5
17	Informa oportunamente los sucesos que ocurren en la institución.	1	2	3	4	5
18	Trabaja para el bienestar de la comunidad y no únicamente para beneficio personal.	1	2	3	4	5
19	Debate y deliberan las actividades programadas con los docentes.	1	2	3	4	5
20	Diseña las estrategias de desarrollo en la institución a corto y largo plazo.	1	2	3	4	5

LIDERAZGO LIBERAL						
21	Las directivas son debatidas y decididas en asamblea.	1	2	3	4	5
22	Hay orientación y consejo para que el grupo de docentes trace objetivos y acciones.	1	2	3	4	5
23	Las tareas ganan perspectivas mediante los debates.	1	2	3	4	5
24	Es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y las críticas.	1	2	3	4	5
25	El grupo decide sobre la división de las tareas y cada miembro tiene libertad para escoger a sus colegas.	1	2	3	4	5
26	Delega a la autoridad en los subalternos para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
27	Existe un desgobierno por parte de los directivos en la institución educativa.	1	2	3	4	5
28	Trata de no influir en los demás en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
29	Proporciona muy poco contacto y apoyo para la realización de trabajos de comisiones.	1	2	3	4	5
30	Otorga libertad absoluta para los integrantes de grupo de trabajo.	1	2	3	4	5



ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado (a) Profesor (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibe el liderazgo directivo en la Institución Educativa donde labora. La presente encuesta es anónima; por favor responda con sinceridad.

INFORMACIÓN GENERAL

Institución Educativa:

Tiempo de servicio: Nivel : Condición:

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica sobre el liderazgo directivo, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| 1) NUNCA | 2) CASI NUNCA | 3) A VECES |
| 4) CASI SIEMPRE | 5) SIEMPRE | |

LIDERAZGO AUTORITARIO						
1	Los directivos dan órdenes y toman decisiones para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.	1	2	3	4	5
2	Los directivos deciden y fijan las directivas, sin ninguna participación del grupo.	1	2	3	4	5
3	Los directivos determinan las acciones y tareas que el docente debe realizar en el grupo.	1	2	3	4	5
4	Los directivos son subjetivos en el elogio y la crítica de la conducta de los miembros de la institución educativa.	1	2	3	4	5
5	Los directivos imponen sus ideas y su trato es vertical.	1	2	3	4	5
6	Los directivos toman decisiones unilaterales y limitan la participación del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
7	Los directivos asumen toda la responsabilidad en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
8	Los directivos evitan desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directivas.	1	2	3	4	5
9	Los directivos bloquean todo tipo de iniciativa y comunicación en la institución educativa.	1	2	3	4	5
10	Se utilizan técnicas represivas como sistema de control laboral en los docentes.	1	2	3	4	5

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO						
11	Los directivos están prestos a escuchar los problemas que se presentan en la institución.	1	2	3	4	5
12	Los directivos facilitan la libertad del grupo para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
13	Los directivos brindan la información y la orientación solicitada por los docentes.	1	2	3	4	5
14	Los directivos asumen el papel de miembros del grupo de los docentes para efectuar trabajos de comisiones.	1	2	3	4	5
15	Los directivos respetan la toma de decisiones de los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
16	Los directivos promueven y practican la participación para solucionar problemas de la institución.	1	2	3	4	5
17	Los directivos informan oportunamente los sucesos que ocurren en la institución.	1	2	3	4	5
18	Los directivos trabajan para el bienestar de la comunidad y no únicamente para beneficio personal.	1	2	3	4	5
19	Los directivos debaten y deliberan las actividades programadas con los docentes.	1	2	3	4	5
20	Los directivos diseñan las estrategias de desarrollo en la institución, a corto y largo plazo.	1	2	3	4	5

LIDERAZGO LIBERAL						
21	Las directivas son debatidas y decididas en asamblea.	1	2	3	4	5
22	Hay orientación y consejo de los directivos para que el grupo de docentes trace objetivos y acciones.	1	2	3	4	5
23	Las tareas ganan perspectivas mediante los debates.	1	2	3	4	5
24	Los directivos son objetivos y se limitan a los hechos en los elogios y las críticas.	1	2	3	4	5
25	El grupo decide sobre la división de las tareas y cada miembro tiene libertad para escoger a sus colegas.	1	2	3	4	5
26	Se delega a la autoridad en los subalternos para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
27	Existe un desgobierno por parte de los directivos en la institución educativa.	1	2	3	4	5
28	Los directivos tratan de no influir en los demás en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
29	Los directivos proporcionan muy poco contacto y apoyo para la realización de trabajos de comisiones.	1	2	3	4	5
30	Los directivos otorgan libertad absoluta para los integrantes de grupo de trabajo.	1	2	3	4	5



ENCUESTA PARA ADMINISTRATIVOS SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado (a) Administrativo (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibe el liderazgo directivo en la Institución Educativa donde trabaja. La presente encuesta es anónima; por favor responda con sinceridad.

INFORMACIÓN GENERAL

Institución Educativa:

Tiempo de servicio: Condición:

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica sobre el liderazgo directivo, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| 1) NUNCA | 2) CASI NUNCA | 3) A VECES |
| 4) CASI SIEMPRE | 5) SIEMPRE | |

LIDERAZGO AUTORITARIO						
1	Los directivos dan órdenes y toman decisiones para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.	1	2	3	4	5
2	Los directivos deciden y fijan las directivas, sin ninguna participación del grupo.	1	2	3	4	5
3	Los directivos determinan las acciones y tareas que el docente debe realizar en el grupo.	1	2	3	4	5
4	Los directivos son subjetivos en el elogio y la crítica de la conducta de los miembros de la institución educativa.	1	2	3	4	5
5	Los directivos imponen sus ideas y su trato es vertical.	1	2	3	4	5
6	Los directivos toman decisiones unilaterales y limitan la participación del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
7	Los directivos asumen toda la responsabilidad en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
8	Los directivos evitan desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directivas.	1	2	3	4	5
9	Los directivos bloquean todo tipo de iniciativa y comunicación en la institución educativa.	1	2	3	4	5
10	Se utilizan técnicas represivas como sistema de control laboral en los docentes.	1	2	3	4	5

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO						
11	Los directivos están prestos a escuchar los problemas que se presentan en la institución.	1	2	3	4	5
12	Los directivos facilitan la libertad del grupo para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
13	Los directivos brindan la información y la orientación solicitada por los docentes.	1	2	3	4	5
14	Los directivos asumen el papel de miembros del grupo de los docentes para efectuar trabajos de comisiones.	1	2	3	4	5
15	Los directivos respetan la toma de decisiones de los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
16	Los directivos promueven y practican la participación para solucionar problemas de la institución.	1	2	3	4	5
17	Los directivos informan oportunamente los sucesos que ocurren en la institución.	1	2	3	4	5
18	Los directivos trabajan para el bienestar de la comunidad y no únicamente para beneficio personal.	1	2	3	4	5
19	Los directivos debaten y deliberan las actividades programadas con los docentes.	1	2	3	4	5
20	Los directivos diseñan las estrategias de desarrollo en la institución a corto y largo plazo.	1	2	3	4	5

LIDERAZGO LIBERAL						
21	Las directivas son debatidas y decididas en asamblea.	1	2	3	4	5
22	Hay orientación y consejo de los directivos para que el grupo de docentes trace objetivos y acciones.	1	2	3	4	5
23	Las tareas ganan perspectivas mediante los debates.	1	2	3	4	5
24	Los directivos son objetivos y se limitan a los hechos en los elogios y las críticas.	1	2	3	4	5
25	El grupo decide sobre la división de las tareas y cada miembro tiene libertad para escoger a sus colegas.	1	2	3	4	5
26	Se delega a la autoridad en los subalternos para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
27	Existe un desgobierno por parte de los directivos en la institución educativa.	1	2	3	4	5
28	Los directivos tratan de no influir en los demás en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
29	Los directivos proporcionan muy poco contacto y apoyo para la realización de trabajos de comisiones.	1	2	3	4	5
30	Los directivos otorgan libertad absoluta para los integrantes de grupo de trabajo.	1	2	3	4	5



ANEXO: 3

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado (a) Alumno (a):

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibes el clima organizacional en la Institución Educativa donde estudias. La presente encuesta es anónima; por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica sobre el clima organizacional, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| 1) NUNCA | 2) CASI NUNCA | 3) A VECES |
| 4) CASI SIEMPRE | 5) SIEMPRE | |

IDENTIDAD INSTITUCIONAL						
1	Todos los profesores, auxiliares y alumnos conocen los objetivos y metas de la institución educativa.	1	2	3	4	5
2	Consideras que el personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas.	1	2	3	4	5
3	Compartes tus objetivos personales con los de la institución educativa.	1	2	3	4	5
4	Te sientes identificado con tu labor como estudiante.	1	2	3	4	5
5	Esperas con entusiasmo tu próximo día de clases.	1	2	3	4	5
6	Los auxiliares, profesores y alumnos trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	1	2	3	4	5
7	El alumnado en general participa en las comisiones de trabajo y jornadas pedagógicas.	1	2	3	4	5
8	Participas activamente en las jornadas pedagógicas proponiendo soluciones a la problemática académica.	1	2	3	4	5
9	En el desarrollo de tu labor como estudiante existe un nivel de satisfacción personal y académica.	1	2	3	4	5
10	Te sientes orgulloso(a) de pertenecer a tu institución educativa.	1	2	3	4	5

RELACIONES INTERPERSONALES						
11	Existe un grato ambiente de estudio en la institución educativa.	1	2	3	4	5
12	Existe un diálogo fluido entre el personal docente y el educando en general.	1	2	3	4	5

13	Existe apertura en el personal docente y auxiliar para tratar problemas relacionados con los estudiantes.	1	2	3	4	5
14	Existe conflictos o enemistades entre los docentes, auxiliares y alumnos de la institución.	1	2	3	4	5
15	Existe libertad en el alumnado en general para expresar sus ideas de manera abierta.	1	2	3	4	5
16	Percibes un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.	1	2	3	4	5
17	Existe conflicto o enemistad entre los docentes, auxiliares y/ o personal administrativo de la institución educativa.	1	2	3	4	5
18	Existe apoyo psicológico para los alumnos con problemas de indisciplina.	1	2	3	4	5
19	El personal docente se interesa por el aprendizaje de los alumnos propiciando un clima de concordia.	1	2	3	4	5
20	Conoce el personal directivo y/o docente los problemas que aquejan al alumnado.	1	2	3	4	5

DINÁMICA INSTITUCIONAL						
21	Considera que en la institución educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales.	1	2	3	4	5
22	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa.	1	2	3	4	5
23	Existe constante seguimiento y evaluación del avance académico del alumnado.	1	2	3	4	5
24	Existe flexibilidad por parte de los docentes para recibir los trabajos, tareas y asignaciones de los alumnos.	1	2	3	4	5
25	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claros y conocidos por alumnos, docentes y el personal directivo.	1	2	3	4	5
26	Existe participación activa del alumnado en la toma decisiones.	1	2	3	4	5
27	Las decisiones que afectan el normal funcionamiento del aula son tomadas en forma vertical y autoritaria.	1	2	3	4	5
28	Se reconoce el esfuerzo de los alumnos mediante entrega de premios o diplomas.	1	2	3	4	5
29	El personal directivo y o docente estimula a aquellos alumnos que muestran desempeño sobresaliente.	1	2	3	4	5
30	Se siente satisfecho con el funcionamiento de su institución educativa.	1	2	3	4	5



ENCUESTA PARA DIRECTIVOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado Directivo:

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibe el clima institucional en la Institución Educativa donde usted labora. La presente encuesta es anónima; por favor responda con sinceridad.

INFORMACIÓN GENERAL

Institución Educativa:

Tiempo de servicio: Nivel: Condición:

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica sobre el clima institucional, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| 1) NUNCA | 2) CASI NUNCA | 3) A VECES |
| 4) CASI SIEMPRE | 5) SIEMPRE | |

IDENTIDAD INSTITUCIONAL						
1	Todos los directivos, profesores, auxiliares y alumnos conocen los objetivos y metas de la institución educativa.	1	2	3	4	5
2	Considera que el personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteados.	1	2	3	4	5
3	Comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa.	1	2	3	4	5
4	Se siente identificado con su labor como directivo.	1	2	3	4	5
5	Espera con entusiasmo su próximo día de labores en la institución.	1	2	3	4	5
6	Los auxiliares, profesores y personal directivo trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	1	2	3	4	5
7	Participa activamente en las jornadas pedagógicas proponiendo soluciones a la problemática académica.	1	2	3	4	5
8	Tiene dificultades para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.	1	2	3	4	5
9	En el desarrollo de su labor en la institución existe un nivel de satisfacción laboral y profesional.	1	2	3	4	5
10	Se siente orgulloso(a) de pertenecer a su institución educativa.	1	2	3	4	5

RELACIONES INTERPERSONALES						
11	Existe un grato ambiente de trabajo en la institución educativa.	1	2	3	4	5
12	Percibe un dialogo fluido entre el personal docente y el alumnado en general.	1	2	3	4	5
13	Existe apertura en el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución.	1	2	3	4	5
14	Existe conflictos o enemistades entre los docentes, auxiliares y personal directivo de la institución.	1	2	3	4	5
15	Existe libertad en el personal de la institución para expresar sus ideas de manera abierta.	1	2	3	4	5
16	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, auxiliares y personal directivo.	1	2	3	4	5
17	Existe conflicto o enemistad entre los docentes, auxiliares y/ o personal administrativo de la institución educativa.	1	2	3	4	5
18	Apoya y colabora con el personal de la institución para el mejor el desempeño de sus funciones.	1	2	3	4	5
19	Se interesa por la labor del personal de la institución, propiciando un clima de concordia.	1	2	3	4	5
20	Conoce los problemas que aquejan a los diferentes estamentos de la institución.	1	2	3	4	5

DINÁMICA INSTITUCIONAL						
21	Considera que en la institución educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales.	1	2	3	4	5
22	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa	1	2	3	4	5
23	Supervisa el desarrollo de las actividades académicas que realiza el personal de la institución.	1	2	3	4	5
24	Existe flexibilidad para la presentación de los informes y demás documentos para el personal de la institución.	1	2	3	4	5
25	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por alumnos, auxiliares, docentes y el personal directivo.	1	2	3	4	5
26	Se facilita la participación del personal de la institución en la toma decisiones.	1	2	3	4	5
27	Las decisiones que afectan el normal funcionamiento de la institución educativa son tomadas en forma exclusiva por la dirección.	1	2	3	4	5
28	Valora el desempeño de los docentes, auxiliares y personal administrativo, así como su esfuerzo para el cambio.	1	2	3	4	5
29	Se estimula a aquellos docentes y auxiliares que muestran desempeño sobresaliente en el cumplimiento de sus funciones	1	2	3	4	5
30	Se siente satisfecho con el funcionamiento de la institución educativa.	1	2	3	4	5



ENCUESTA PARA DOCENTE SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado Profesor (a):

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibe el clima institucional en la Institución Educativa donde usted labora. La presente encuesta es anónima; por favor responda con sinceridad.

INFORMACIÓN GENERAL

Institución Educativa:

Tiempo de servicio: Nivel: Condición:

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica sobre el clima institucional, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| 1) NUNCA | 2) CASI NUNCA | 3) A VECES |
| 4) CASI SIEMPRE | 5) SIEMPRE | |

IDENTIDAD INSTITUCIONAL						
1	Todos los profesores, auxiliares y alumnos conocen los objetivos y metas de la institución educativa.	1	2	3	4	5
2	Considera que el personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteados.	1	2	3	4	5
3	Comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa.	1	2	3	4	5
4	Se siente identificado con su labor como docente.	1	2	3	4	5
5	Espera con entusiasmo su próximo día de labor académica.	1	2	3	4	5
6	Los auxiliares, profesores y personal directivo trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	1	2	3	4	5
7	Participas activamente en las jornadas pedagógicas proponiendo soluciones a la problemática académica.	1	2	3	4	5
8	Tiene dificultades para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.	1	2	3	4	5
9	En el desarrollo de su labor académica existe un nivel de satisfacción laboral y profesional.	1	2	3	4	5
10	Se siente orgulloso(a) de pertenecer a su institución educativa.	1	2	3	4	5

RELACIONES INTERPERSONALES						
11	Existe un grato ambiente de trabajo en la institución educativa.	1	2	3	4	5
12	El personal directivo promueve reuniones frecuentes con los docentes y auxiliares.	1	2	3	4	5
13	Existe apertura en el personal directivo para tratar problemas relacionados con su labor docente.	1	2	3	4	5
14	Existe conflictos o enemistades entre los docentes, auxiliares y personal directivo de la institución.	1	2	3	4	5
15	Existe libertad en el personal de la institución para expresar sus ideas de manera abierta.	1	2	3	4	5
16	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo.	1	2	3	4	5
17	Existe conflicto o enemistad entre los docentes y auxiliares de la institución educativa.	1	2	3	4	5
18	Recibe el apoyo y colaboración requerida para el desempeño de sus funciones como docente por parte del personal directivo.	1	2	3	4	5
19	El personal directivo se interesa por su labor docente, propiciando un clima de concordia.	1	2	3	4	5
20	Conoce el personal directivo los problemas que aquejan a los profesores.	1	2	3	4	5

DINÁMICA INSTITUCIONAL						
21	Considera que en la institución educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales.	1	2	3	4	5
22	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa	1	2	3	4	5
23	Existe constante monitoreo y supervisión de la labor docente por parte del personal directivo.	1	2	3	4	5
24	Existe flexibilidad para la presentación de la carpeta pedagógica y demás documentos.	1	2	3	4	5
25	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claros y conocidos por alumnos, docentes y el personal directivo.	1	2	3	4	5
26	Se facilita la participación de los profesores en la toma decisiones.	1	2	3	4	5
27	Las decisiones que afectan el normal funcionamiento de la institución educativa son tomadas en forma vertical y autoritaria.	1	2	3	4	5
28	El personal directivo valora el desempeño docente, así como el esfuerzo para el cambio.	1	2	3	4	5
29	Se estimula a aquellos docentes que muestran desempeño sobresaliente en el cumplimiento de sus funciones.	1	2	3	4	5
30	Se siente satisfecho con el funcionamiento de su institución educativa.	1	2	3	4	5



ENCUESTA PARA ADMINISTRATIVOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado (a) Administrativo (a):

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibe el clima institucional en la Institución Educativa donde usted labora. La presente encuesta es anónima; por favor responda con sinceridad.

INFORMACIÓN GENERAL

Institución Educativa:

Tiempo de servicio: Condición:

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de característica sobre el clima institucional, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

- | | | |
|-----------------|---------------|------------|
| 1) NUNCA | 2) CASI NUNCA | 3) A VECES |
| 4) CASI SIEMPRE | 5) SIEMPRE | |

IDENTIDAD INSTITUCIONAL						
1	Todos los profesores, administrativos y alumnos conocen los objetivos y metas de la institución educativa.	1	2	3	4	5
2	Considera que el personal que labora en la institución está comprometido con los objetivos y metas planteadas.	1	2	3	4	5
3	Comparte sus objetivos personales con los de la institución educativa.	1	2	3	4	5
4	Se siente identificado con su labor como administrativo.	1	2	3	4	5
5	Espera con entusiasmo su próximo día de labores en la institución.	1	2	3	4	5
6	Los administrativos, profesores y personal directivo trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común.	1	2	3	4	5
7	Participa activamente en las jornadas pedagógicas proponiendo soluciones a la problemática académica.	1	2	3	4	5
8	Tiene dificultades para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades.	1	2	3	4	5
9	En el desarrollo de su labor en la institución existe un nivel de satisfacción laboral y profesional.	1	2	3	4	5
10	Se siente orgulloso(a) de pertenecer a tu institución educativa.	1	2	3	4	5

RELACIONES INTERPERSONALES						
11	Existe un grato ambiente de trabajo en la institución educativa.	1	2	3	4	5
12	El personal directivo promueve reuniones frecuentes con los docentes y administrativos.	1	2	3	4	5
13	Existe apertura en el personal directivo y docente para tratar problemas relacionados con su labor en la institución	1	2	3	4	5
14	Existen conflictos o enemistades entre los docentes, administrativos y personal directivo de la institución.	1	2	3	4	5
15	Existe libertad en el personal de la institución para expresar sus ideas de manera abierta.	1	2	3	4	5
16	Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, auxiliares y personal directivo.	1	2	3	4	5
17	Existe conflicto o enemistad entre los docentes y auxiliares de la institución educativa.	1	2	3	4	5
18	Recibe el apoyo y colaboración requerida para el desempeño de sus funciones como administrativo por parte del personal docente y directivo.	1	2	3	4	5
19	El personal directivo y docente se interesa por su labor en la institución, propiciando un clima de concordia.	1	2	3	4	5
20	Conoce el personal directivo y docente los problemas que aquejan a los administrativos.	1	2	3	4	5

DINÁMICA INSTITUCIONAL						
21	Considera que en la institución educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales.	1	2	3	4	5
22	Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la institución educativa.	1	2	3	4	5
23	Existe constante supervisión de la labor de los administrativos por parte del personal directivo.	1	2	3	4	5
24	Existe flexibilidad para la presentación de los informes y demás documentos inherentes a su labor.	1	2	3	4	5
25	Los parámetros que definen las normas de convivencia son claros y conocidos por alumnos, administrativos, docentes y el personal directivo.	1	2	3	4	5
26	Se facilita la participación de los administrativos en la toma decisiones.	1	2	3	4	5
27	Las decisiones que afectan el normal funcionamiento de la institución educativa son tomadas en forma vertical y autoritaria.	1	2	3	4	5
28	El personal directivo y docente valora el desempeño de los administrativos, así como el esfuerzo para el cambio.	1	2	3	4	5
29	Se estimula a aquellos administrativos que muestran desempeño sobresaliente en el cumplimiento de sus funciones.	1	2	3	4	5
30	Se siente satisfecho con el funcionamiento de su institución educativa.	1	2	3	4	5