



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

## **TESIS**

**“LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NACIONES UNIDAS  
DE SAN JUAN DE MIRAFLORES - 2017”**

**PRESENTADO POR**

**BACHILLER: CELIA DEL CARMEN TINEO VÁSQUEZ**

**PARA OPTAR OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**LIMA -PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A Dios por iluminar mi camino hacia la superación, a mi querida madre y a mi hermano por la paciencia y comprensión que me tuvieron y por la constante motivación de nuestros docentes, para lograr nuestra realización personal y profesional.

## **ÍNDICE**

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	xii

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Objetivos de la investigación	17
1.3.1 Objetivos generales	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.4. Justificación del estudio	17
1.5. Limitaciones de la Investigación	19

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación	22
2.2. Bases Teóricas	26
2.3. Definición de términos básicos	46
2.4. Hipótesis	52
2.4.1 Hipótesis general	52
2.4.2 Hipótesis general	53
2.5. Variables	53
2.5.1 Definición conceptual de la variable	53
2.5.2 Definición operacional de la variable	54
2.5.3 Operacionalización de la variable	55

<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	
3.1 Tipo y nivel de la investigación	57
3.2 Descripción del ámbito de la investigación	58
3.3 Población y muestra	60
3.4 Técnica e instrumentos para la recolección de datos	62
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento	63
3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos.	65
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	68
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN</b>	88
<b>CONCLUSIONES</b>	92
<b>RECOMENDACIONES</b>	97
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	95
<b>Revistas</b>	
<b>Periódicos</b>	
<b>Páginas Web</b>	
<b>Anexos</b>	
1. Matriz de consistencia	102
2. Instrumentos de recolección de datos (cuestionario)	103
3. Informe de validación	110
4. Declaración jurada de veracidad de información y documentación	114

## ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	<i>Organización de la variable liderazgo directivo</i>	55
Tabla 2	<i>Organización del variable clima organizacional</i>	56
Tabla 3	<i>Validación juicio de expertos</i>	56
Tabla 4	<i>Coeficiente de confiabilidad liderazgo directivo</i>	64
Tabla 5	<i>Coeficiente de confiabilidad clima organizacional</i>	65
Tabla 6	<i>Recursos estadísticos</i>	67
Tabla 7	<i>Ficha técnica del instrumento liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional</i>	69
Tabla 8	<i>Categorización por niveles: variable 1 liderazgo directivo</i>	70
Tabla 9	<i>Categorización por niveles: variable 2 clima organizacional</i>	70
Tabla 10	<i>Resultados e interpretación de la variable: liderazgo directivo</i>	73
Tabla 11	<i>Resultados e interpretación de la dimensión: liderazgo directivo autoritario</i>	74
Tabla 12	<i>Resultados e interpretación de la dimensión: liderazgo directivo permisivo.</i>	76
Tabla 13	<i>Resultados e interpretación de la dimensión: liderazgo directivo democrático</i>	77
Tabla 14	<i>Resultados e interpretación de la variable: clima organizacional</i>	78
Tabla 15	<i>Resultados e interpretación de la dimensión niveles de motivación.</i>	79
Tabla 16	<i>Resultados e interpretación de la dimensión resolución de conflictos</i>	81
Tabla 17	<i>Resultados e interpretación de la dimensión convivencia positiva</i>	82
Tabla 18	Prueba de correlación de Pearson: liderazgo directivo y clima organizacional	84
Tabla 19	Prueba de correlación de Pearson: liderazgo autoritario y niveles de motivación	85

Tabla 20	Prueba de correlación de Pearson: liderazgo permisivo y solución de conflictos	86
Tabla 21	Prueba de correlación de Pearson: liderazgo democrático y convivencia positiva	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	<i>Liderazgo directivo</i>	73
Figura 2	<i>Dimensión liderazgo autoritario</i>	75
Figura 3	<i>Dimensión liderazgo permisivo</i>	76
Figura 4	<i>Dimensión liderazgo democrático</i>	77
Figura 5	Clima organizacional	79
Figura 6	Dimensión niveles de motivación	80
Figura 7	Dimensión resolución de conflictos	81
Figura 8	Dimensión convivencia positiva	82

## RESUMEN

La investigación, ha dado respuesta al problema: ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la institución educativa Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017? El objetivo general fue: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa antes mencionada.

La metodología empleada para la elaboración de esta tesis es relacionada al enfoque cuantitativo. La investigación es de tipo básica, con un nivel correlacional, con un diseño de la investigación no experimental de corte transversal. La población estuvo compuesta por 70 docentes que pertenecen a la Institución Educativa Naciones Unidas que se encuentran ubicados en San Juan de Miraflores. Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento es el cuestionario.

Entre los resultados más importantes obtenidos con la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación directa entre el liderazgo Directivo y el Clima Institucional, hallándose una correlación positiva alta de 0,514 con un valor de significancia (bilateral)  $p = 0,000$ ; lo cual indica que existe correlación directa entre liderazgo directivo y el desempeño laboral.

*Palabras claves: Liderazgo Directivo y el Clima Institucional.*

## ABSTRACT

The research has responded to the problem: What is the relationship between managerial leadership and the institutional climate in the United Nations educational institution of San Juan de Miraflores, 2017. The general objective was: Determine the relationship between managerial leadership and organizational climate in the aforementioned educational institution.

The methodology used to elaborate this thesis is related to the quantitative approach. The research is of a basic type, with a correlational level, with a design of non-experimental cross-sectional research. The population was composed of 70 teachers belonging to the United Nations Educational Institution located in San Juan de Miraflores. The survey technique was applied and the instrument is the questionnaire.

Among the most important results obtained with Spearman's Rho statistical test, it can be seen that there is a direct relationship between managerial leadership and Institutional Climate, finding a high positive correlation of 0.514 with a significance value (bilateral)  $p = 0.000$ ; which indicates that there is a direct correlation between managerial leadership and work performance.

Keywords: Management Leadership and Institutional Climate.



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha realizado muchas reformas de las leyes sobre gestión administrativa de las empresas tanto públicas como privadas debido a los avances tecnológicos y a la modernización de los procesos y sistemas administrativos que buscan dar servicios y productos de calidad para los clientes que son el objetivo principal y ejes importantes para cumplir las metas trazadas y con proceso controlados; donde también influye el comportamiento y actitudes del recurso humano con que cuenta cada institución, siendo el objetivo general: “determinar la relación que existe entre gestión administrativa y el clima organizacional del personal de la comunidad educativa, (personal directivo, administrativo, docentes, personal auxiliar y de servicios), de la educación educativa pública Naciones Unidas del distrito de “San Juan de Miraflores, los objetivos específicos como determinar la relación que existe entre el elemento gestión administrativa dimensiones liderazgo autoritario, permisivo, democrático y clima organizacional cuyas dimensiones convivencia positiva, resolución de conflictos y niveles de motivación.

La presente investigación es de tipo cuantitativo, estudio aplicado el método descriptivo simple de corte transversal, siendo la población investigada el personal docente de la Institución educativa Naciones Unidas de distrito de San Juan de Miraflores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01 (UGEL N° 01), El tamaño de muestra establecido es de 60 docentes, siendo la estrategia de muestreo el probabilístico. El instrumento para la recopilación de datos a ser utilizado es una encuesta validada (Escala de Lickert modificada), juicio de expertos y la técnica a ser usada será el cuestionario.

El producto de dicha investigación servirá como antecedentes para posteriores estudios, así como también brindará recomendaciones para lograr la calidad de los servicios educativos, para que puedan tomar decisiones y mejorar los aspectos relacionados a la eficiencia y eficacia en la administración y los servicios que brindan dichas instituciones.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

La administración es una disciplina que planifica, organiza, coordina, controla y evalúa las actividades industriales, comerciales, financieras y de servicios de cualquier institución, industria o empresa, asimismo si no hay un buen clima organizacional, que es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento, desempeño y por ende en la producción. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización, a las actitudes y comportamiento que provocan diversos tipos de reacciones en sus miembros que lo conforman.

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr un clima organizacional con óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad. Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las

escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

A nivel nacional las instituciones educativas tienen carencia de muchos factores como recurso humano calificado, con líderes que administran en forma autoritaria, material logístico y tecnológico obsoleto, tampoco se capacita, incentiva ni motiva al recurso humano de la comunidad educativa a su cargo.

Por lo que, a nivel local la administración y el clima organizacional de las instituciones educativas es negativo ya que tienen discrepancias entre los docentes, nombrados, contratados, personal administrativo y de servicio lo que da como resultado la planificación, organización de su material pedagógico en forma aislada y no en equipo, también la planificación, organización, control y evaluación de las actividades administrativas y el clima organizacional en dichas instituciones no son las más adecuadas.

Y específicamente en la institución educativa Naciones Unidas también es producto de una estructura organizativa rígida, poco aceptable a los cambios y con un alto grado de desorganización, que en vez de traer beneficios, ha imposibilitado administrar con eficacia y eficiencia de las actividades a desarrollar en la institución educativa. Así mismo también las discrepancias entre el personal de la comunidad educativa genera un clima organizacional negativo, para lograr la enseñanza aprendizaje y por ende el perfil de los estudiantes.

Desde una perspectiva de liderazgo directivo las conducciones de las instituciones educativas públicas están en manos de personas no

calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar dichas instituciones.

Se desprende de tal aseveración una situación perjudicial para lograr la eficiencia educativa, puesto que los gerentes educativos, como líderes, son los encargados de conducir eficientemente con estrategias la educación de nuestro país, logrando los objetivos y alcances de las metas propuestas, por cuanto carecen o poseen poca información o preparación para la administración del sistema educativo, por lo que, los resultados del desempeño de docentes no son los más adecuados. Esa falta de liderazgo genera conflictos en la organización; asimismo el desconocimiento de la administración y de teorías inherentes al cambio, la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, el liderazgo, etc. han conllevado a los administradores de la educación a limitar sus acciones a los aspectos completamente burocráticos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener. Esta imprecisión o cumplimiento a medias del rol gerencial de los directores, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción de trabajo en equipo y aceptar sugerencias para buscar propuestas fomentando en el personal a su cargo un liderazgo directivo y el desempeño docente armónico y eficiente con la toma de decisiones acertada.

Asamblea Nacional de Educación (1998) había considerado la existencia de dificultades en el cumplimiento de las actividades gerenciales, por cuanto en la realidad escolar suele darse una escasa correspondencia entre el desempeño laboral de los directores y las funciones que verdaderamente deben cumplir”, además constantemente se asume un trabajo individual, con toma de decisiones propias de un estilo

autoritario, autocrático, las cuales, en vez de ayudar al logro, de una convivencia democrática y de los aprendizajes que requieren los alumnos, tampoco el desarrollo y crecimiento de la institución, por lo que se aplican procesos ineficaces e ineficientes, que dificultan obtener los resultados esperados de los objetivos propuestos. (p. 4)

Por lo que, los directores administradores de las instituciones educativas deben ser líderes con capacidades para desempeñarse como administradores y líderes pedagógicos, las cuales deben de asignar las funciones acertadas, para el grupo humano que dirige, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de enseñanza aprendizaje, diseñar de políticas acertadas para la convivencia democrática y relaciones interpersonales. En consecuencia, se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema de gestión empresarial o gerencial, que a su vez se traduce en mala distribución de los recursos tanto logístico como humano sin un liderazgo eficaz y eficiente. Se infiere del planteamiento, que además de planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades de una organización educativa, la principal función de un gerente es influir en los demás para lograr el trabajo en equipo y armónico alcanzar los objetivos establecidos por la organización educativa. Tal situación requiere una persona con especialidad de administración y muy motivada, con alta autoestima, confianza en sí misma que le permita adquirir y utilizar el poder para lograr los objetivos y metas trazados para que las otras personas lo tomen como modelo y sean capaces de mejorar y apuntar a contribuir eficientemente con sus labores, así como también a partir de los resultados proponer lineamientos para elevar su competitividad y sostenibilidad. No se percibe liderazgo directivo, liderazgo pedagógico para influenciar un clima organizacional democrático, resultando como consecuencia el desempeño laboral deficiente o muy bajo con aprendizajes de los estudiantes carentes.

Existe conflictos entre directivo, docente y administrativo, esto repercute en los estudiantes en la enseñanza y aprendizaje, no favorecen el talento, desarrollo humano, bienestar social, no se interesan por la calidad, tampoco promueven el desempeño laboral para lograr la calidad, ni existe una planificación estratégica, por consiguiente, ejercen una dirección tradicional. La mayoría de docentes no se identifican con la institución y no participan en cursos de capacitación, ya que su desempeño lo hacen por obligación y solo para cumplir no se obteniéndose buenos resultados. Se visualiza perfiles de directivos que no son líderes ya que la administración y funciones que realizan los directores lo hacen en forma tradicional con toma de decisiones no democráticas. Las características comunes en su deficiencia en la dimensión de liderazgo, recordemos que un director no cumple con la dimensión mínima de liderazgo, si logra salvaguardar un mínimo de unidad y confianza mutua. Este mínimo, es el modo justo de usar el poder autoritario en la institución, ya que el MINEDU, propone y asigna docentes evaluados subjetivamente para directores sin especialización en administración de empresas con expectativas de asumir el cargo, sin carencias de cualidades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo y no ha adquirido virtudes humanas. Tirano, o sea de alta capacidad estratégica pero deficiente talante ejecutivo de líder, tiene fuerza y empuje, pero no tiene principio, cuando estos perfiles predominan, la gestión de cambio se adentra en un laberinto de tácticas de negociación basadas en la fuerza o en la persuasión, es importante, la gestión que realiza el director en los Centros de Educación Básica de la UGEL 01, San Juan de Miraflores 2017, es la persona que está en contacto directo con la comunidad educativa docentes, personal administrativo, alumnos, padres de familia, contexto y es quien va determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas de la institución a su cargo y del sistema educativo, para ello deberá cumplir con todas las tareas encargadas y encomendadas para la búsqueda de la calidad educativa. Importante desarrolle capacidades para el desempeño, destrezas, habilidades, conocimientos y liderazgo directivo positivo para poder

cumplir su gran labor. Sin embargo, los administradores de las instituciones educativas deben impulsar el cambio que requiere los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica de gestión administrativa y pedagógica, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativo en los estudiantes y la sociedad. En ese sentido se ha considerado formular los siguientes problemas que han dado inicio al proceso de investigación.

## 1.2 Formulación del problema

### 1.2.1 Problema principal

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y clima Organizacional de la Institución Educativa Naciones Unidas del Distrito de San Juan de Miraflores 2017?

### 1.2.2 Problemas específicos

#### 1.2.1 Problema específico 1

¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo autoritario y niveles de motivación de la I.E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores 2017?

#### 1.2.2 Problema específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo permisivo y la resolución de conflictos en la I.E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017?

### 1.2.3 Problema específico 3

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo democrático y la convivencia positiva en las I.E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017?

## 1.3. Objetivos de la investigación

### 1.3.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y clima Organizacional en la Institución Educativa Naciones Unidas del Distrito de San Juan de Miraflores 2017.

### 1.3.2 Objetivos Específicos:

#### 1.3.2.1 Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre liderazgo autoritario y niveles de motivación de la I.E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores 2017.

#### 1.3.2.2 Objetivo específico 2

Establecer el grado relación que existe entre el liderazgo permisivo con la resolución de conflictos en la I.E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

#### 1.3.2.3 Objetivo específico 3

Especificar la relación que existe entre el liderazgo democrático con la convivencia positiva en las I.E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.



## 1.4 Justificación del estudio

### 1.4.1 Justificación científica

Esta investigación nos permite tener una visión e información de cómo se ejecuta y ejerce la administración educativa pública en nuestro país en relación con el liderazgo, relaciones interpersonales y clima en la organización, niveles de motivación, solución de conflictos y la convivencia democrática de nuestras Instituciones educativas públicas, los que pueden servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento Organizacional. Por otro lado, la investigación proporcionará sugerencias, propuestas y modelos de administradores líderes en gestión administrativa y pedagógica, posibilitando el buen trato entre todos los que laboran en las instituciones educativas y se relacionan con ellas desarrollo la construcción de una cultura pacífica y armoniosa con trabajo en equipo que tenga como resultado la prestación de un servicio educativo de calidad.

La importancia del liderazgo directivo se asume como el ejercicio práctico de una persona que asume y ejecuta las obligaciones y roles establecidos por normas legales, sociales que proponen el desempeño eficiente y eficaz de los administradores o gerentes de nuestras instituciones educativas en el Perú.

Se trata de Intentar predecir la eficacia del liderazgo directivo y el clima organizacional en los diferentes contextos de la institución educativa de acuerdo a su complejidad. Es por ello que se ha analizado descriptivamente la correlación entre ambas variables.

También la investigación debe contribuir con aportes y sugerencias que sirvan como antecedentes para la mejora del desempeño y eficiencia de todos los elementos (personal directivo, docentes, administrativos, alumnos, padres de familia y contexto) que laboran en las instituciones educativas, así como también específicamente en la Institución educativa Naciones Unidas de San Juan de Miraflores.

#### 1.4.2 Justificación Pedagógica.

Los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado, se vean los errores, y deficiencias para mejorarlos. Con ello se incrementarán los aportes teóricos referentes al liderazgo directivo y clima organizacional con convivencia en armonía y trabajo en equipo para que se tomen las decisiones acertadas y en democracia y no burocráticamente, autoritariamente lo que afecta la cultura de paz y el clima organizacional.

#### 1.4.3 Justificación Legal

Otro de los aportes de la presente investigación reside, en que los resultados pueden proponer estrategias para la mejora de la normativa y liderazgo directivo, para que apunte a consolidar el clima organizacional, otorgando las facultades y límites al líder educativo, pueda ejercer con eficacia y eficiencia y su labora gerencial consolidando el clima institucional en beneficio de los estudiantes.

## 1.5 Limitaciones de la investigación

### 1.5.1 Limitación espacial

El estudio se desarrollará en la Institución Educativa del distrito de “San Juan”, que es un establecimiento de primer nivel de atención, ubicado en el distrito de San Juan de Miraflores en la provincia de Lima, distrito de San Juan de Miraflores.

Este Establecimiento es un empresa pública que brinda servicios educativos, cuenta con un local propio, con todos sus servicios (agua, alcantarillado, luz, teléfono, internet), con una planta física horizontal, con patios, con una estructura de dos pisos, con una área administrativa, con un servicio de biblioteca, laboratorio y aulas de innovación pedagógica, con servicios higiénicos; así mismo es una organización donde se brinda servicio educativos a estudiantes niños, niñas del nivel primaria y adolescentes hombres y mujeres del nivel secundaria cuenta con 1800 alumnos en los dos turnos mañana y tarde.

El personal docente y auxiliares responsable de cada área, que labora en la Institución Educativa Naciones Unidas es estable, nombrados en un 90% y 10% contratados. Además, se brinda el servicio terciarizados mediante concesionarios con el servicio de Cafeterías y copias fotostáticas.

### 1.5.2 Limitación social

La población de niños y adolescentes que estudian en la institución educativa, vienen de los alrededores y distritos aledaños como Villa María, Surco, Villa Salvador, José

Gálvez Y Chorrillos, de familias con una economía y clase social media baja, lo que dificulta con obtención de materiales.

#### 1.5.3 Limitación temporal

La ejecución de las acciones del trabajo de campo para el presente estudio se realizó el año fiscal, 2017 en la mencionada organización educativa pública de San Juan de Miraflores.

#### 1.5.4 Limitación conceptual

El ámbito del estudio se realiza en el área de la administración y gerencia de servicios de educación y de manera específica para realizar el estudio de componente liderazgo directivo y clima organizacional, sus dimensiones con sus indicadores en la institución educativa pública Naciones Unidas.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del estudio**

#### **En el ámbito nacional.**

Campos (2012) en su tesis titulada: *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*, cuyo propósito del estudio fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, el diseño de investigación fue el correlacional. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones identidad, integración y motivación organizacional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

Cervera (2012), en su tesis: *Liderazgo Directivo del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. El objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Directivo

y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional.

Zarate (2017) en su tesis titulada: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima, cuyo objetivo es establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia – Lima en su investigación con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño es el descriptivo transaccional o transversal. Donde se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones gestión pedagógica, organizacional y administrativo y tiene relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel primaria donde se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto. Esto significa la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones, que despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Organizacional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.

Morales (2010) desarrolla su tesis titulada: Relación entre el Liderazgo en los directores y el desempeño docente en las Instituciones Educativas

Públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla – Callao. Realizó una investigación de diseño descriptivo correlacional de corte transversal. La población de estudio está conformada por 236 docentes y 525 estudiantes de las instituciones educativas: “Pedro Planas Silva - N° 5120”, “Faustino Sánchez Carrión”, “Los Ángeles” y “Francisco Bolognesi” del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao. El objetivo general fue demostrar el grado de relación entre el Liderazgo del Director y el desempeño docente de las instituciones educativas del mencionado lugar. Llegando a verificar que existe una correlación estadísticamente significativa (valor  $p= 0.021 < 0.05$ ) entre el desempeño docente y el liderazgo de los Directores en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Ventanilla de la Región Callao.

### **En el ámbito internacional**

Lozada (2017) es tu tesis titulada: *El Impacto de los estilos de liderazgo en el clima organizacional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba Ecuador*. El Objetivo de este trabajo de grado consiste en determinar el impacto que tienen los estilos de liderazgo en el clima organizacional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba Ecuador. La metodología del enfoque de la investigación es mixto cualitativo-cuantitativo el alcance del mismo es de tipo descriptivo correlacional ya que se propone especificar las características del clima organizacional y los tipos de liderazgo. Concluyendo que lo estilos de liderazgo que se practiquen en la educación educativa inciden en el ambiente organizacional ya que existe una relación directa entre el elemento humano y su bienestar, siendo las puntuaciones obtenidas en cada grupo de informantes dejan entrever que la percepción difiere según el grupo.

Gomez (2013) en su tesis titulada: *Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima organizacional*. de la Universidad abierta

Interamericana de Buenos Aires, El diseño del trabajo es descriptivo con abordaje cuantitativo, el mismo que se establecerá sobre la base de los resultados obtenidos en la entrevista a los directivos y docentes del nivel secundario de una institución de gestión privada. Cuyo objetivo es analizar la percepción de los directivos y docentes sobre la incidencia del estilo de gestión escolar del equipo de conducción en el clima organizacional en una escuela de nivel secundario, concluyendo que un estilo es un proceso activo que probablemente muestre diferencias en el transcurso del desarrollo de las funciones de la dirección. En cuanto a los estilos de gestión escolar vinculados a los equipos de conducción, durante el trabajo de campo se observó que los directivos tienen una presencia visible y activa. Los mismos que tienen relaciones cordiales con todo el personal.

Rojas (2012) desarrolló la tesis titulada El liderazgo directivo en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la Región Metropolitana, en la Universidad de Chile. Su objetivo fue describir el liderazgo directivo en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana, considerando la percepción de los docentes. El segundo fue determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el liderazgo directivo del director en los docentes de los liceos bicentenario con respecto a la de los docentes de los liceos regulares. Para este propósito se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés) a una muestra de 28 docentes de los Liceos Bicentenario y a 26 de los Liceos Regulares (54 docentes en total). Los resultados obtenidos tras el primer análisis permitieron concluir que los directores de los liceos bicentenario son percibidos por sus docentes con un mayor liderazgo que los directores de los liceos regulares. Con respecto a los resultados tras el segundo análisis, la principal conclusión es que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo directivo del director al contrastar la percepción de



docentes de los Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de los Liceos Regulares.

Aguilera (2017) en su tesis titulada: Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, Universidad de Alcalá de Henares Madrid, con el objetivo de establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas, para poder establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa. Cuyas conclusiones son las siguientes: En términos mayoritarios, los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos caso el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones. Esto tiene un reflejo directo en las respuestas de todos respecto al clima social. La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

## **2.2. Bases teóricas**

### Liderazgo Directivo

En el contexto educativo la función del director se centra mayormente en la dirección de la institución y el liderazgo curricular, el director es

considerado como el líder de cambio y la calidad educativa. El liderazgo del director es un factor determinante en la mejora de lo que acontece en la escuela y un factor que incide en el desarrollo de la institución y el aprendizaje de los alumnos. En el estilo directivo el líder asume el papel principal al explicar a cada empleado que tarea debe de llevar a cabo, que plan de acción debe de aplicar, cuando debe de realizar esta tarea y en que lugar, con instrucciones claras sencillas.

Liderazgo: Es el proceso por el que una persona ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores.

Likert y la Universidad de Michigan define sobre los modelos de liderazgo: Explotador autoritario: poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas, comunicación descendente, la responsabilidad la lleva la alta dirección.

Benevolente - autoritario: Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo, comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.

Consultivo: Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.

Grupo participativo democrático: Confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal, la toma de decisiones es en grupo.

Para Castillo ( 2010 ) "La cualidad más importante que necesitará un líder del siglo XXI es la capacidad para inspirar a los otros, primero para que todos aúnen sus esfuerzos en la misma dirección de la visión y en segundo lugar, para que todos den lo mejor de si mismos con el fin de producir resultados excelentes." (P-29)

Según Castillo (2010) La manera más efectiva de lograr lo mejor de las personas consiste en fomentar la confianza, el respeto, la escucha activa, la inspiración, el dar ejemplo, la concordancia entre la visión y los valores, así como estimular, educar, formar, aconsejar, cultivar la asunción de riesgos y la tolerancia a los errores, reconocer la creatividad y el genio, desarrollar el talento, despertar el potencial latente, e incluso divertirse. Para liderar con efectividad una organización equilibrada, los líderes tienen que desarrollar muchas dimensiones diferentes dentro de sí mismos. Han de enfocar su vida y sus organizaciones desde un punto de vista mucho más holístico, asumiendo una amplia gama de cualidades, destrezas y comportamientos. Para que las líderes cambien hacia este nuevo concepto de liderazgo se requieren algunas capacidades, pero previamente es necesario superar las barreras internas y la resistencia al cambio. Para asumir el propio cambio los líderes deben comenzar con un espíritu de "puede hacerse", y a continuación identificar a los "observadores críticos" y a sus "participantes partidarios". Asimismo deben gestionar el temor a lo desconocido y el miedo al fracaso, además de solicitar la aportación constructiva de todos y medir la evolución de su progreso en el cambio. (P-30).

Según Roja y Gaspar (2006) define: La Red de Liderazgo tiene como objetivo fundamental contribuir al desarrollo de las competencias de liderazgo de los directores de las organizaciones. Como lo ha demostrado la investigación educativa, la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos organizacionales es determinante para alcanzar la calidad para todos, (p. 10).

Pero, ¿qué es el liderazgo directivo? Antes de especificar qué hacen o no los directivos líderes que logran resultados, conviene señalar brevemente qué significa el término “liderazgo”. La palabra liderazgo no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead”. El verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. De allí la cercanía o familiaridad del término con otros como “héroe” o “rey”. Líder, conductor- liderazgo- conducción. Más específicamente, se puede establecer que el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos. Más adelante se aclarará por qué se indica que es “arte” y no “ciencia”. En estos términos, la definición de liderazgo cobra sentido hoy en día si se resuelve el siguiente problema: conducción presupone un “ir hacia” algún lado. (P 20)

La Red de Liderazgo tiene como objetivo fundamental contribuir al desarrollo de las competencias de liderazgo de los directores de centros escolares. Como lo ha demostrado la investigación educativa, la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos empresariales es determinante para alcanzar la calidad para todos, que se desenvuelven en condiciones sociales, económicas y culturales altamente diferentes. (p. 150)

Los directores y directoras o gerentes de las organizaciones son los encargados de la administración y gestión empresarial. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de un producto. Por eso, sus funciones se deben abocar a una coordinación de la creación de climas de confianza y motivación. Esto se alcanzará a partir de una correcta comunicación para la acción, basada en conversaciones idóneas y efectivas. Sólo así, el directivo logrará que los miembros de la comunidad escolar tengan una gran

convicción y entreguen sus mayores esfuerzos para cambiar su situación a partir de una aspiración colectiva. Los líderes escolares serán expertos observadores de las conversaciones que se presentan en su entorno educativo y sabios en sus conversaciones. Sus peticiones y ofertas a los demás miembros de la comunidad serán claras y realistas. También, los directivos serán impecables en el cumplimiento de sus promesas y las de los otros. Finalmente, serán sabios en juzgar las situaciones y a las personas con fundamento y realizarán las declaraciones pertinentes para el cambio. (P-151)

Según Fernández (2007), define: "Las características del liderazgo directivo están relacionados con los comportamientos productivos del director", son aquellas conductas del trabajo que contribuyen al logro de metas y tienden a la obtención y superación de los estándares de rendimiento de su personal dentro de las organizaciones, de esta manera si no hay un buen liderazgo la supervivencia y el éxito de las empresa estarían en riesgo". (p. 67)

Los líderes directivos constituyen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más alto, mientras que proporcionan coyunturas para el crecimiento personal y profesional de cada empleado. Los diferentes estilos de gestión están más adecuados a las diferentes situaciones. Cuando se trata de la primera línea de supervisores de empleados con salario mínimo.

Teorías del liderazgo directivo de Bass y Burns. El modelo de liderazgo directivo de Bass (1981), habla de "liderazgo directivo" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo directivo logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder directivo tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes

directivos elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes directivos despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

En estos términos, la organización necesita transformarse, lo cual implica una conciliación continua y constante de sus miembros, tanto de manera individual como en la confluencia del vínculo que conforman. El liderazgo constituye un eje orientador y una herramienta de innovación y de flexibilidad al cambio, necesario de explicitarse en las distintas posibilidades que permitan lograr este fin.

Para Gómez (2002). El liderazgo puede ser la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia, se orienta a un cambio voluntario por parte de los seguidores, en el modo de ver el mundo y de actuar en él. Siendo esto posible, el líder necesita tener algunas cualidades que puedan ser respetadas, admiradas y valoradas para producir la transformación orientada hacia el desarrollo o mejora de sus seguidores y que ponga de relieve sus intenciones en relación a los mismos (p. 105).

Flores (1998) plantea que: “El arte de un líder se entendería, en su habilidad no sólo de saber mostrar a sus seguidores las dificultades ya existentes, sino también, de saber enseñarles cómo caminar juntos para vencerlas y superarlas en el proceso de transformación que implica”.(p. 77)

Gutiérrez (2003) manifiesta: “la Institución no puede rezagarse en prácticas desfasadas, que muchas veces corresponden a modelos del pasado, necesita analizar la realidad del contexto para reconceptualizar sus modos de funcionamiento al interior, buscando mejorar sus efectos y lograr reconquistar su protagonismo e influencia”. (p.42)

Al respecto Fielden (1998) propuso el Liderazgo Directivo como alternativa para reestructurar la escuela desde una dimensión interna, extendiendo su influencia de cambio en los siguientes componentes (p.62)

Las personas, constituyen el foco de interés, el objetivo, sobre el cual conviene actuar; siendo el Liderazgo Directivo una herramienta ventajosa para su formación individual y colectiva como miembros que conforman una organización. Se necesita que el líder acompañe este proceso en forma cercana; comprometiéndose e interesándose por el desarrollo personal y profesional de sus seguidores.

### 2.2.1 Dimensión liderazgo directivo autoritario

El estilo autocrático, define como aquel en que el líder da la orden sin consulta previa y sola espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional.

Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y superioridad respecto a los componentes del grupo. Las relaciones que crea son de confianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás. La información es incompleta.

Del Solar (2008) El autoritarismo en el ejercicio del liderazgo directivo es un fenómeno instalado poderosamente en la cultura de la escuela. A tal punto, que para muchos es difícil visualizarlo como un problema ya que éste parece inherente al cargo directivo; es decir, o se visibiliza a través de formas aparentemente democráticas de ejercerlo. Contribuir a la detección y comprensión del fenómeno del autoritarismo y su relación con el ejercicio del liderazgo es una tarea importante, en el contexto de los procesos de democratización a nivel de la sociedad y, en particular, al interior de la escuela. En este artículo intentaré una descripción de las características esenciales del autoritarismo, para luego abordar, las formas clásicas con que suele presentarse. A menudo se confunde el ejercicio de la autoridad con el autoritarismo. El autoritarismo es una modalidad particular de practicar la autoridad. Es un fenómeno ligado, por una parte, a la estructura de clases de una sociedad y, por otra, a la estructura patriarcal de la familia. A temprana edad, internalizamos un modelo jerárquico de las relaciones humanas que nos lleva a aceptar como natural que en el sistema en que vivimos exista quien dirija y determine lo que hacemos. (P-2).

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza de sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones



se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Griffin (2010) sostiene que se deberá tener en cuenta los siguientes principios reguladores: Responsabilidad: Deberán cumplir cabalmente con las funciones asignadas e inherentes a las tareas a ser desarrolladas, demostrando compromiso y seriedad en su desenvolvimiento.

Aguilar y Vargas (2010), manifiesta: Los roles son las tareas aceptadas por cada miembro del grupo cumple las responsabilidades y funciones negociadas al iniciar la relación de trabajo, las cuales están documentadas en el reglamento interior de trabajo, la descripción de funciones y los programas de trabajo, sin embargo existen otros comportamientos o roles que no están ni estarán escritos en ningún documento pero se espera que se tenga tanto el subordinado como el jefe de un área (p. 3).

En las organizaciones es de suma importancia que existan documentos y reglamentos que normen las funciones de cada trabajador, a fin de que se dé más seriedad, y que cada trabajador se sienta comprometido de cumplir sus responsabilidades asignadas, de no existir documentos o reglamentos escritos, se tendrán en cuenta las recomendaciones impartidos por los superiores.

Bernal (2000) Es la discapacidad de entusiasmar, de no transmitir confianza y respeto En tal sentido, el pastor debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que

tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. (p. 54).

La influencia idealizada en el líder directivo se erige como un modelo para sus seguidores. Lo que no es con el directivo autoritario no da confianza ni respeto a los demás tampoco que tienen aprecio de los demás.

### 2.2.2 Dimensión liderazgo directivo permisivo

El estilo permisivo o liberal, utiliza muy poco su poder si es que lo usa concede a los subalternos un alto grado de independencia en sus tareas. Depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para ellos. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder. Su estilo es liberal se sitúa al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión. Se desatiende del grupo y su responsabilidad, lo que genera desorden e ineficiencia.

### 2.2.3 Dimensión liderazgo directivo democrático

El estilo de líder democrático o participativo, se caracteriza por la consulta y la persuasión a sus subordinados entorno a las acciones y decisiones propuestas, y alienta la participación de los mismos. Es el estilo más recomendable en las labores pedagógicas y administrativas porque, según evidencia empírica, es la que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el aprendizaje.

Bass y Avolio (1998) sobre la consideración individual los postulados, la consideración individual se puede indicar que los seguidores quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación deben aplicar este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores. (p. 28)

La consideración individual en el liderazgo directivo implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la pro actividad.

Para ejercer el Liderazgo Directivo, el líder debe poseer algunas cualidades que viabilicen ciertos efectos en sus seguidores.

Fischman (2005) El líder es producto de un aprendizaje que posibilita el desarrollo del liderazgo en cualquier individuo. Esto no nos parecería absoluto, ya que no podemos negar que algunas de las cualidades del líder le sean inherentes a sus rasgos de personalidad". No obstante, tampoco podemos ser indiferentes a que sus cualidades se desarrollen progresivamente, logrando consolidarse como atributos propios de todo líder, principalmente considerando el caso del Liderazgo Directivo. Para poner en práctica el Liderazgo Directivo en una organización educativa, debemos reconocer y comprender cada una de estas cualidades que se exige al líder, así como los elementos que las caracterizan, sobre todo, si nos referimos a su presencia en los docentes como agentes de confluencia organizacional (p. 42).

Existen diversos planteamientos al respecto, según el contexto crece desde la administración empresarial público y privada hasta el ámbito de servicios, al que nos vamos a referir. Evaluando la profundidad de los estudios respecto a esta teoría, creemos que los aportes de Bernard Bass, son los más significativos y desarrollados en el tiempo, teniendo presencia reconocida en el mundo de la investigación científica debido a los múltiples estudios que este autor realizara sobre el tema. Por ello seleccionamos su propuesta sobre las características del líder directivo como agente que interviene en la esfera educativa, sin dejar de considerar a otros autores que reforzarían los aportes de su teoría. Por tanto, procuraremos realizar un análisis detallado de cada una de estas características del Liderazgo Directivo.

Robbins y Coulter (2016) define que “líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas” Un director o un gerente debieran ser líderes pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia. (p. 370).

Silíceo et al (2001) su ejercicio implica que un líder “ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores” (p. 13).

### **Clima organizacional**

Brow y Moberg (1990) “El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral; percibidos directamente o indirectamente por los trabajadores que se suponen son una fuerza que influye en la conducta del trabajador” (P. 12).

Brunet I (1999) el clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. También manifiesta que “el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.”

Chiavenato (1998), plantea que “No hay consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”. (13) chiavenato (1989) introducción a la teoría general de administración. (p.181).

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le dan los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Foreshand y Gilmer (citados por

El clima organizacional se define como el conjunto de características estables que describen una institución, empresa u organización, la distinguen de otra, además influye en el comportamiento de las personas que trabajan en ella.

Goncálves (2001), define clima organizacional como un “fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la producción, satisfacción rotación, etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

Clima Organizacional: representa la personalidad de un centro, en cuanto es algo original y específico del mismo con un carácter relativamente permanente y estable en el tiempo, cuya evolución se realiza lentamente aunque se modifiquen las condiciones. En el influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores, alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son estas las que van a determinar el ambiente de una organización.

Gilmer (1976) “El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Éstas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. “El clima repercute en el comportamiento laboral, ya que es una variable interviniente que media entre los factores del liderazgo directivo y el comportamiento individual”. (p-126)

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 institución educativa (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El clima organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la empresas como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente.

En una determinada organización cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la empresa, tales como la estructura que representa la percepción que tiene los miembros de

la institución u organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Murillo (2002) la revisión teórica del clima organizacional enfocado en las empresas es un elemento que ha adquirido una relevancia en los últimos años; ya que a partir del clima organizacional se puede incidir en el mejoramiento de las instituciones. (P.6)

Goncalves (2001) Entienden el clima de aula como la disposición o la atmósfera creada por un profesor en su aula, la forma en que el profesor interactúa con los alumnos y el ambiente físico en que se desarrolla comportamiento humano en el trabajo. Al respecto “Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales, menciona que “el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. Asimismo el clima es una función organizacional que se crea, se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento institucional. (P. 124).

Martín y Colbs.,(1999) menciona que: “El término Clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos (P. 288)

De acuerdo con Chiavenato y colbs. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

Gairín y Colbs( 1996) La intervención en una organización para mejorar el clima de la misma, debe partir de que es un constructo o concepto que utilizamos para referirnos de diferentes dimensiones de la organización. Es sobre esas dimensiones sobre las que deberemos dirigir nuestra intervención para mejorar el clima. (p.56).

#### 2.2.4 Dimensión niveles de motivación

Del solar (2008) el poder como fuente de satisfacción personal. Mandar a otros es fuente de "bienestar" para muchas personas, pues suele favorecer la formación de valía personal y social. El o la que manda se ha asegurado un sitio en la pirámide social que le permite identificarse a sí mismo no como "cualquier persona". El razonamiento lógico que sustenta el discurso de estas personas es que "siempre tiene que haber alguien que mande" y, por tanto, les parece altamente gratificante el no formar parte de los que sólo obedecen o de los que se ubican en el último tramo de la escala social. Se reproduce y legitima, de esta forma, una concepción de sociedad y de las relaciones sociales basada en el Poder como instrumento de movilidad social : "entre más poder tengo,. Más valgo". De esta manera, los liderazgos formales en la empresa o en la escuela se constituyen en la convicción de que la autoridad se ejerce concentrando el poder, desplegando órdenes, controlando a los subordinados y desconfiando sistemáticamente de la capacidad de éstos para levantar liderazgos paralelos que contribuyan a la tarea organizacional y a los fines buscados. Los subordinados deben limitarse a ser los medios a través de los cuales se cumplen fines pensados por la autoridad jerárquica, quien suele decidir, además, la forma en que ello se llevará a efecto.

Bueno, (1998) La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el



del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. (p.11)

La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

### **2.2.5 Dimensión resolución de conflictos**

Este proceso contextualiza como potenciar la capacidad para solucionar los conflictos desde una perspectiva creativa y no violenta y vivir conscientemente los valores de igualdad, justicia, respeto, libertad y solidaridad.

El conflicto entendido como una interacción de personas con objetivos dispares y visto desde una nueva perspectiva: “una perspectiva positiva del conflicto: como un reto; la incompatibilidad de metas es un desafío, tanto intelectual como emocional, para las partes involucradas. Así el conflicto puede enfocarse como una de las fuerzas motivadoras de nuestra existencia, como una causa, un concomitante y consecuencia del cambio, como un elemento tan necesario para la vida social, como el aire para la vida humana”.(Galtun)

Educar en y para la Convivencia es una necesidad incuestionable y determinar el cómo requiere una reflexión profunda y serena. La escuela tiene en ello un papel muy importante, aunque no es el único agente socializador: las familias, el entorno, los modelos sociales y los medios de comunicación comparten responsabilidad en esta importante tarea.

García y Iriarte (2012) La convivencia es positiva en la. Mediación de resolución de conflictos, es pirámide del incrementan de conductas antisociales que aparecen con los conflictos, aparte de medidas coyunturales de acuerdo con protocolos que haya que tomar, la respuesta educativa no puede ser qué hacemos para enfrentarnos a ellos; sino -precisamente porque estamos en centros “educativos”- cómo convertir nuestras escuelas en espacios adecuados para el aprendizaje de la convivencia y el desarrollo moral-cívico de los ciudadanos. Estos comportamientos antisociales deben ser ocasión propicia para el aprendizaje de la convivencia, que incluye (aunque no sólo) su corrección. En lugar de cualquier propuesta sancionadora, se requiere un discurso y unas propuestas educativas para la mejora de la convivencia. El reto de la convivencia escolar se ha de abordar sumando acciones positivas y proactivas. Esta es la tesis que defiende el libro que reseñamos y compartimos. (P.243)

Red educativa (2009) conflicto: En la vida cotidiana nos enfrentamos a innumerables conflictos. De algunos somos testigos, de otros formamos parte activa y de muchos nos enteramos por los medios de comunicación. Conflictos personales, grupales, nacionales o internacionales, que perturban o alteran, en distinto grado, nuestra vida o la vida en el planeta.

Encontramos instalado en los distintos medios de comunicación el término “conflicto” con idéntico significado. Y cuando esto sucede, comprobamos que en todos hubo, al menos, dos partes en desacuerdo y enfrentadas; y en pocos casos el desacuerdo se resolvió o se atenuó. Por el contrario, se fue agravando.

El conflicto es el choque, la pugna entre dos o más partes, como consecuencia de desacuerdos.

Los conflictos pueden ser de diferente naturaleza y magnitud. Desde

un niño que arroja una tiza en el aula hasta un país que invade a otro. Si bien en ambos casos se violan acuerdos, uno deriva en tragedia mundial y el otro sólo en la trasgresión de una norma.

En general, los conflictos se originan en intereses que no coinciden y se enfrentan. Como resultado de la pugna se produce una alteración del orden establecido - ruptura del equilibrio - que perjudica a uno, a muchos o a todos los que conviven en un ámbito determinado.

Una pequeña disputa se puede convertir en un verdadero problema. ¿Puede haber algo positivo en un conflicto?, seguramente. Y es importante buscar siempre la parte positiva de un conflicto pues a partir de ahí se puede originar el abordaje.

En todos los casos es indispensable tener en cuenta las variables e indicadores para estar al tanto de la evolución del proceso. Los factores que originan conflictos en la empresa no son únicos ni simples. Son, por el contrario, variados y complejos, y en muchos casos se combinan. Entre los diferentes actores que conviven en la organización, o se relacionan circunstancialmente, se producen conflictos. Entre padres y directivos , entre directivos y personal administrativo y , entre clientes y administradores, entre profesionales de los gabinetes y docentes, entre alumnos y docentes, entre hijos y padres, entre los miembros de parejas parentales (padre y madre)

#### 2.2.6. Dimensión convivencia positiva

Zaitegui (2005) Las demandas sociales al Sistema Educativo no se limitan a que el alumnado adquiera hábitos y técnicas intelectuales o conocimientos propios de los diferentes campos del saber, sino que señala como objetivo básico contribuir al desarrollo de todas las competencias que propicien una vida digna para todas las alumnas y

alumnos. Una buena convivencia escolar, por una parte, es una condición indispensable para que sea posible la enseñanza y el aprendizaje, y por ello, factor de éxito académico. Pero, por otra, y más importante, porque aprender a convivir es uno de los fines fundamentales de la educación, y conduce al éxito personal y profesional.

“La convivencia positiva es aquella que se construye día a día con el establecimiento de unas relaciones, consigo, con las demás personas y con el entorno, fundamentadas en la dignidad humana, en la paz positiva y en el respeto a los derechos humanos.”

Convivir en paz, entendiendo la paz positiva (Galtung) como una nueva Cultura que se construye día a día, es una tarea y un reto no sólo para la escuela sino para toda la sociedad.

Una concepción tradicional entiende la paz como ausencia de guerra, ausencia de violencia directa. Es una concepción negativa. La convivencia y la paz se conciben como ausencia de todo tipo de violencia. Además de la violencia directa y visible, existe la invisible: violencia estructural (pobreza, represión...) y la violencia cultural que justifica el uso de la violencia directa y la limitación de derechos básicos a una parte de la población.

La Paz Positiva pretende la eliminación de todo tipo de violencia y un elevado nivel de justicia y cultura reconciliadora.

La educación para la convivencia y la paz es un proceso que implica acciones intencionales, sistemáticas y continuas encaminadas al desarrollo personal y colectivo mediante marcos que generen formas alternativas de pensar, sentir y actuar.

La organización es un entorno rico en vivencias e interacciones para

la búsqueda del bienestar emocional de todas y cada una de las personas de la comunidad desde el reconocimiento, el sentido de pertenencia, la posibilidad de superación, el equilibrio personal, la satisfacción o el buen humor.

En el contexto se pueden dar los desencuentros y conflictos, parte consustancial de la vida y de las relaciones intra e interpersonales, como oportunidades para desarrollar estrategias no violentas. Estrategias poderosas pero no autoritarias, igualitarias, legítimas, reparadoras y responsables. Responder a situaciones y momentos en los que el valor de las personas queda salvaguardado, así como el potencial de crecimiento personal y social.

Detectar las causas de los desencuentros y conflictos, supone someter a análisis toda la vida organizacional y protagonistas.

Zaitegui (2010) Convivencia positiva La Durante toda la primera década del siglo XXI, la convivencia ha pasado de ser un hecho requerido por aquellos centros pioneros o sensibilizados por el tema debido a sus condiciones especiales a convertirse en un objetivo educativo de primera fila e incluido en los proyectos educativos de los centros, creándose planes específicos para abordarla y para desarrollarla. Se entiende que sin buena convivencia, sin respeto entre los miembros de la comunidad, enseñar y aprender se convierte en una tarea de difícil realización y pocos resultados exitosos. (p.6)

### 2.3 Definición de términos

#### Administración

Es el conjunto de funciones que se realizan para administrar gobernar, organizar una economía de una entidad o empresa.

## Atención que se brinda

Esta dado por el conjunto de actividades que realiza la enfermera al niño aplicando los conocimientos científicos y la tecnología adecuada para detectar de manera precoz y oportuna los riesgos, alteraciones o trastornos, así como la presencia de enfermedades.

## Dirección

Chiavenato (2017) “La dirección se relaciona con la acción, con ponerla en marcha, y tiene que mucho con la persona. Está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa” (p. 130)

De acuerdo el autor la dirección también es la actividad que consiste en orientar las acciones de una empresa, una organización o una persona hacia un determinado fin.

Bass, citado por Bernal (1998) El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás. En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el Pastor o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los Pastores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente (p. 43)

## Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros trabajadores

del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

### Conflictos.

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la Institución Educativa, tantos pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

### Comunicación

Chiavenato (2017) “La comunicación es el intercambio de información de persona. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social. (p. 94)

### Calidad

De atención tiene como componentes la dimensión humana, técnico científica y del entorno de la calidad de atención y variable percepción de la atención tiene como dimensiones satisfecho, medianamente satisfecho e insatisfecho, determinado el criterio del puntaje asignado en el instrumento de acuerdo a la escala de Likert para la recopilación de la información.

## Control

Proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

## Eficacia

Capacidad de producir el efecto o resultado deseado o de ir bien para determinada cosa, a través de una acción.

## Gestión

Es el ejercicio de responsabilidades sobre un proceso, es decir, sobre un conjunto de actividades que realiza durante determinado periodo de tiempo en una empresa

## Insatisfecho

Considera las escalas rara vez y nunca. Juicio de valor emitido de acuerdo con la percepción subjetiva del individuo sobre las dimensiones de la calidad de atención de los servicios.

Estímulo intelectual:

Bass (1998) sobre el liderazgo del estímulo intelectual “Los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”. (p. 43).

El estímulo intelectual, el líder reta la creencia de sus seguidores y las suyas propias. Los incentiva a pensar “fuera de la caja”, a sugerir ideas nuevas para problemas antiguos. El líder crea un entorno propicio para



la generación e implementación de ideas. De esta manera el líder transformacional no se limita a desafiar el estatus quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa. El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

### Inteligencia

Goleman (1995) "La inteligencia es la capacidad de los seres humanos de poder procesar la información proveniente del medio, así como también de recogerla del exterior. La inteligencia es algo que depende de las estructuras internas del cerebro y su interrelación con el exterior". (p.14)

La inteligencia posibilita la selección de las alternativas más convenientes para la resolución de un problema. De acuerdo a lo descrito en la etimología, un individuo es inteligente cuando es capaz de escoger la mejor opción entre las posibilidades que se presentan a su alcance para resolver un problema.

### Identidad

Brunet (1999) Es el sentimiento de pertenencia a la Institución u organización y que es un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Institución educativa. 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 ésta 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.”(p.215).

#### Responsabilidad.

Es el sentimiento de los miembros de la Institución educativa acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener cheques en el trabajo.

#### Optimismo

El optimismo puede llevar a una visión no realista de los acontecimientos, riesgos innecesarios y problemas en la relación con el diario vivir.

#### Recompensa.

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la Institución o empresa a cerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la institución promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

## Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la Institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

## Racionalidad

Con ello se estimula no sólo la forma racional de solución de problemas, sino también la intuición y la creatividad. Por eso es necesario en este estilo de liderazgo ser una persona muy receptiva, ante las sugerencias y las nuevas ideas. Con esta actitud de estimulación intelectual, el líder transformacional propicia la utilización de toda su capacidad lógico-intuitiva, reforzando el rendimiento, la satisfacción y la eficacia de sus colaboradores.

## Satisfecho

Que siente satisfacción por un comportamiento bueno o una obra bien hecha.

## Seguridad

Ausencia de peligro o riesgo, confianza total que se tiene ante algo o alguien.

## Visión

Chiavenato (2017) Una de las características que más importan en un líder es la visión. Se podría argumentar que es imposible ser un líder de verdad de un grupo, equipo o empresa, sin tener visión. La visión está

estrechamente unida al pensamiento positivo y al lenguaje positivo, pero implica llevar lo positivo al siguiente nivel. (p. 131).

El término visión, en nuestro caso, se refiere a las ideas y proyectos del líder para el futuro de la empresa. De naturaleza idealizada, una visión da una impresión de diferencia entre los estados presente y futuro de una empresa.

## **2.4. HIPÓTESIS**

### **2.4.1 Hipótesis general**

El liderazgo directivo mantiene relación directa con el clima organizacional en la Institución Educativa Naciones Unidas de San Juan de Miraflores 2017.

### **2.4.2 Hipótesis Específicas**

#### **2.4.2.1 Hipótesis Específicas 1**

El liderazgo autoritario Mantiene relación directa con los niveles de motivación de la I.E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

#### **2.4.2.2 Hipótesis Específicas 2**

El liderazgo permisivo mantiene relación directa con la resolución de conflictos en la I.E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores 2017.

### **2.4.2.3 Hipótesis Específicas 3**

El liderazgo democrático mantiene relación directa con la convivencia positiva en la I.E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores 2017.

## **2.5 Variables**

### **2.5.1 Definición conceptual de la variable**

#### **Variable (1) Liderazgo directivo**

Bass,(1998) define al liderazgo directivo como la creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (p. 78)

#### **Variable (2) Clima organizacional**

Brunet (1987), define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control, la supervisión, así como las particularidades del medio físico de organizacional (p. 56).

## **2.5.2 Definición operacional de la variable**

Parte I. Datos Generales: objetivos e información de cada variable.

Parte II. Datos específicos: trata sobre el liderazgo directivo con sus tres dimensiones:

Liderazgo autoritario (7): preguntas 1, 2,3,4, 5, 6 y 7

Liderazgo permisivo (7): preguntas 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14.

Liderazgo democrático (06): preguntas 15, 16, 17, 18, 19 y 20

Parte III. Datos específicos: habla del clima organizacional considerando sus tres dimensiones:

Dimensión niveles de motivación (7): preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7

Resolución de conflictos (7) preguntas 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14.

Convivencia positiva (6): pregunta 15 y 16, 17, 18, 19 y 20.

### **Variables intervinientes**

Institución prestadora de servicio educativos: Naciones Unidas

Edad: Trabajadores de educación (profesores, personal administrativo, personal auxiliar, alumnos y contexto).

### **Variable ordinal**

Nivel socio económico

Sexo: Variable nominal de dos categorías: Femenino y Masculino.

Grado de Instrucción: Variables ordinal secundaria completa, auxiliar, técnico y profesional y sus indicadores son anotadas en

el cuestionario de evaluación de las variables liderazgo directivo y clima organizacional con sus respectivas escalas.

### 2.5.3 Operacionalización de la variable

Liderazgo directivo en la Institución Educativa Naciones unidas del distrito de San Juan de Miraflores 2017.

Tabla 1.

#### *Operacionalización de la variable liderazgo Directivo*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles y rangos
Autoritarismo	- Centralización decisiones	01 al 07	Nunca(1)	Malo
	- Falta respeto intolerante		Algunas veces (2)	Regular
	- Ejercicio de poder		Casi siempre(3)	Bueno
	- Dureza en la sanciones		Siempre(4)	Excelente
	- Falta de empatía			
Permisivo	- Falta de normas claras	08 al 14	Nunca (1)	Malo
	- Libertad irrestricta		Algunas veces (2)	Regular
	- Ausencia de jerarquías		Casi siempre (3)	Bueno
	- Laxitud de la decisiones		Siempre (4)	Excelente
Democrático	- Capacidad de persuadir.	15 al 20	Nunca (1)	Malo
	- Capacidad de coordinar.		Algunas veces (2)	Regular
	- Capacidad de adecuación		Casi siempre (3)	Bueno
	- Capacidad crítica.		Siempre(4)	Excelente
	- Empoderamiento			
	- Respeto a diferencias.			
	- Tolerancia			

Tabla N°2

Variable Clima Organizacional

Dimensiones	Indicadores	N° de Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Convivencia positiva	- Identificación con los demás.	1 al 7		Malo
	- Nivel de comunicación			Regular
	- Tolerante.			Bueno
				Excelente
Resolución de conflictos.	-Capacidad de respuesta	8 al14	Nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)	Malo
	-Resolución de conflictos			Regular
	-Capacidad de respuesta.			Bueno
	-Capacidad crear y evaluar situaciones.			Excelente
	-Respuesta a grupos de pares.			
Niveles de motivación	- Para el logro personal.	15 al 20		Malo
	- Para el logro profesional.			Regular
	- Para el logro social.			Bueno
				Excelente



## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y nivel de investigación.**

#### **a) Tipo de investigación**

El modelo de investigación corresponde a un estudio básico aplicado de nivel descriptivo explicativo, cuya característica se da en los aspectos descritos a continuación:

Explica las características de las variables propuestas.

Tiene su inicio con un problema bien establecido.

Presenta objetivos y variables bien definidos.

Formula hipótesis que se podrán contrastar con los estadísticos conocidos.

Emplea instrumentos estadísticos estructurados para el estudio de información.

Para Carrasco, (2009) Mantiene como propósitos recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico. Es descriptiva porque observamos el proceso o fenómeno en el tiempo, siendo el objetivo general determinar la relación existente entre variables. Es descriptivo porque describe las características fundamentales del nivel de conocimiento que tiene la comunidad educativa de la Institución Educativa Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, sobre liderazgo directivo y clima organizacional. (p. 49)

Esta investigación tiene enfoque cuantitativo. Asimismo, es de corte transversal ya que analizará e interpretarán el liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa Naciones Unidas de San Juan de Miraflores 2017, en un solo momento dado y por única vez sin interferir en su funcionamiento.

**b) Nivel de investigación**

El tipo de estudio es descriptivo correlacional porque no se manipulan las variables de acuerdo al análisis de su nivel y tipo de investigación, reúne las características de un estudio descriptivo y correlacional, de corte transversal, porque se realiza en un tiempo y espacio determinado.

**3.2 Descripción del ámbito de la investigación**

Esta investigación se realiza en el distrito de San Juan de Miraflores, en la institución educativa pública Naciones Unidas, conformada por una población de alumnos, alumnas niñas, niños y adolescentes hombres y mujeres, personal directivo, personal administrativo, personal docente y auxiliar que son los elementos que se observarán y brindarán la información requerida en el presente estudio, lo que servirá como antecedentes para investigaciones posteriores, sobre gerencia de administración de los servicios en la educación y el clima institucional.

**a) Método de investigación**

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), sustentan que al hacer uso de un procedimiento metodológico hipotético deductivo el científico al inicio elabora un enunciado de una hipótesis y después, a partir de las inferencias lógicas deductivas, llega a conclusiones particulares, que luego se pueden comprobar experimentalmente. (p-87)

El presente estudio usa un método hipotético deductivo, el abordaje de los datos es estático, se le asigna significado numérico que luego se expresaran en estadísticas.

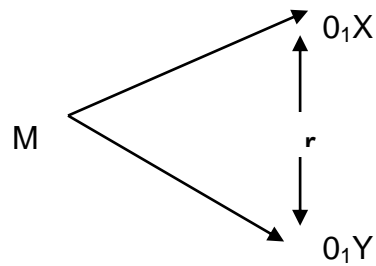
## **b) Diseño de investigación**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010). "El esquema del estudio es correlacional trasversal, porque se recoge los datos por única vez, en un momento determinado, en una sola época establecida. Es correlacional, porque la investigación tiene por finalidad determinar la relación que existente entre las variables descritas, es decir el el liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Naciones Unidas del distrito de San Juan de Miraflores; asimismo la operacionalización de las variables y la argumentación de resultados fue determinada por la construcción realizada sobre los datos recogidos por los instrumentos (Cuestionario), sin olvidar que estos datos se describen en forma sistematizada en tablas estadísticas, figuras y sus respectivos análisis interpretativos que posibilitan la validación de las hipótesis con los estadísticos pertinentes.(p. 127).

Hernández Fernández y Baptista (2010) fundamenta que los diseños transaccionales (transversales) son estudios que recogen datos en una sola fecha. También se precisa que el presente estudio es transversal en vista que se trata de una investigación que se realizó en una fecha establecida de tiempo

El diseño del estudio es correlacional, ya que para su ejecución no se manipulan las variables y estas se expresarán el grado de relación o asociación entre las variables descritas.

Gráficamente se denota:



Dónde:

- M : Muestra de Estudio
- X : Liderazgo directivo
- Y : Clima organizacional
- O<sub>1</sub> : Coeficiente de relación
- r : Correlación

El diseño la investigación es no experimental, ya que se basó en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación de la investigadora.

Al respecto Hernández Fernández y Baptista (2010) afirman que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (p.15)

### 3.3 Población y muestra

#### a) Población

La población estará conformada por 70 entre profesores y personal administrativo que laboran en la institución Educativa Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017”.

## b) Muestra

El tipo de Muestreo es no probabilístico porque se realiza mediante la selección de la muestra poblacional tomando en cuenta el criterio o juicio del investigador en este tipo de muestra garantiza la presencia de todos los actores de investigación.

De acuerdo al estudio se tomó la decisión de quienes serán los docentes y personal administrativo que nos brinden la información adecuada para la investigación.

Para determinar el tamaño de la muestra con el margen de error del 0,05 y nivel de confiabilidad de la muestra del 95%. Donde Z es el promedio de la desviación normal 1,96. D margen de error es 0,05, P es la probabilidad del margen de error 0,05 Q es la confiabilidad de la muestra 0,95, aplicándose la siguiente fórmula.

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

Donde:

n= tamaño de la muestra.

Z= promedio de la desviación normal 1,96.

P= variabilidad positiva (0.7).

N= tamaño de la población.

D= error al 5%.

Q= margen de confiabilidad 0.95.

Reemplazando:

$$n = \frac{70 \times (1.96)^2 \times 0.7 \times 0.95}{(0.05)^2 \times (70 - 1) + (1.96)^2 \times 0.7 \times 0.95}$$

n = 60

Según Hernández, et al., (2010), “la población es el conjunto de todos los casos que coinciden con una serie de características, las poblaciones deben situarse claramente referente a las características de su contenido, de la fecha y de la situación del ambiente donde se realizará el estudio” (p. 235).

La población para analizar el liderazgo directivo y clima organizacional está compuesta por sesenta (60) cuestionarios para aplicarlo al personal de la comunidad educativa Naciones Unidas del distrito de San Juan”.

### **3.4 Técnica e instrumentos para la de recolección de datos.**

#### **a) Técnicas**

La técnica utilizada será la entrevista a partir de un cuestionario estructurado.

Los pasos para el recojo de información de la encuesta serán las siguientes:

- El investigador o colaborador identificará y expondrá brevemente al docente, el objetivo de la encuesta, señalando el interés científico e organizacional respectivo.
- Se informará al docente que la información u opinión proporcionadas será reservada.
- No se tratará de influenciar las respuestas de los usuarios, por lo que es un estudio de tipo básica transversal, por este motivo no se persuadirá a los elementos que brindaran la información requerida.

## **b) Instrumentos**

Como se mencionó anteriormente para la sistematización y recojo de los datos se usará un cuestionario estructurado tomado de modelo de estudios previos el cual fue validado en contenido y constructo mediante juicio de expertos conformado por docentes especialistas en el área. El instrumento consta de 40 preguntas, estructurado en 6 partes bien definidas:

La 1ra parte consta de los objetivos e información sobre el liderazgo directivo, autoritarismo, permisivo y democrático, la 2da parte incluye los datos generales relacionadas al aspecto clima organizacional con sus 3 dimensiones específicos. Convivencia positiva, resolución de conflictos y niveles de motivación.

Estas constan de 20 preguntas cerradas para cada variable de alternativa múltiple según las siguientes categorías: Nunca (1), Algunas veces (2), Casi siempre (3) Siempre (4); diseñadas de forma estructurada que abordaron las tres dimensiones de cada variable e indicadores respectivos.

### **3.5. Validez y confiabilidad del instrumento.**

#### **Validez**

La revisión de la bibliografía anexa muestra que el instrumento original usado fue además sometido a la prueba binomial mediante la tabla de concordancia y la prueba piloto a fin de determinar la validez y confiabilidad estadística mediante la aplicación de la prueba ítem test y el coeficiente de correlación R de Pearson para la confiabilidad estadística también se le aplicó el alfa de Cronbach; así mismo se aplicó la validez de contenido a

través del juicio de expertos y para la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a 10 docentes de la institución educativa Naciones Unidas UGEL1 SJM, que reunieron las condiciones similares a los del estudio; para los resultados de la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, por tener valores polifónicas. El resultado de la validez de la prueba fue aplicable, mientras que el resultado fue de alta confiabilidad.

Tabla 3.

*Validación de juicio de expertos*

Nº	Experto	Aplicable
Experto 1	Mg. Nicolas Villanueva Estela	Aplicable
Experto 2	Dra. Flormira Villanueva Estela	Aplicable

Fuente: *Elaborado por la investigador*

Del análisis de la tabla 3, se infiere que la ponderación general del instrumento, en base a la opinión de los expertos consultados, es “APLICABLE”. La confiabilidad del instrumento: Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas se aplicará el Alfa de Cronbach, donde nos indica que el instrumento es confiable.

Tabla 4.

*Coefficiente de confiabilidad de la Variable: Liderazgo Directivo*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,851	10

*Fuente: prueba piloto*



En la Tabla 4 se puede observar que el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,851, la que muestra que el instrumento constituido por 20 ítems de la variable liderazgo directivo es confiable y la confiabilidad es “alta confiabilidad”.

Tabla 5.

*Coeficiente de confiabilidad de la Variable: Clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,798	10

Fuente: prueba piloto.

En la Tabla 5 se puede observar que el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,798, lo que muestra que el instrumento constituido por 20 ítems referente al clima organizacional es confiable y la confiabilidad es fuerte.

Instrumento

El instrumento es un cuestionario que correspondiente a la técnica de encuesta, Carrasco (2013) los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo (p.318).

### 3.6. Plan de Recolección y regojo de los datos

Técnicas

Se utilizó la estadística descriptiva para analizar frecuencias y porcentajes y la estadística inferencial para probar las hipótesis,

como técnica la encuesta aplicado en un cuestionario medido en escala de Likert.

Carrasco (2013) es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis (p.318).

Considerando este aporte, recogimos información con la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario para el liderazgo directivo y para el clima organizacional.

#### Procesamiento de datos

Se utilizó la estadística descriptiva para analizar el objetivo de la investigación, el software Ms Word, Ms Excel y el software estadístico SPSS 21, para evaluar la relación entre las variables en base al coeficiente de correlación.

Para el procesamiento de los resultados del presente trabajo se utilizó la prueba no paramétrica: el Coeficiente de correlación de Spearman, que es apropiado para datos ordinales (susceptibles de ser ordenados) y agrupados en intervalos que no satisfagan el supuesto de normalidad.

Recursos estadísticos a utilizar.

Tabla 6. *Recursos estadísticos*

Análisis estadístico	Recurso estadístico
Prueba no paramétrica, que calcula la correlación entre variables.	Coficiente de Spearman

Los resultados obtenidos después del procesamiento estadístico de los datos serán representados en gráficos para facilitar su interpretación. Ejecutándose mediante el software Ms Excel, Ms Word y el software estadístico SPSS versión 21.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS.**

### **Instrumentos**

Como se mencionó anteriormente para la sistematización y recojo de los datos se usó un cuestionario estructurado tomado de modelo de estudios previos el cual fue validado en contenido y constructo mediante juicio de expertos conformado por docentes especialistas en el área.

El instrumento es el cuestionario que consta de 20 preguntas para cada variable, estructurado en 6 partes bien definidas relacionada a los aspectos generales y específicos de la determinación de la variable liderazgo directivo. Que constan de 20 preguntas cerradas de alternativa múltiple según las siguientes categorías: Siempre, Frecuentemente, Algunas Veces, Rara Vez y Nunca; diseñadas de forma estructurada que abordaron las tres dimensiones de la variable liderazgo directivo como liderazgo autoritario, liderazgo permisivo y liderazgo democrático también las dimensiones de la variable clima organizacional como son niveles de motivación, resolución de conflictos y convivencia positiva.

La revisión de la bibliografía anexa muestra que el instrumento es original usado el cual fue además sometido a la prueba binomial mediante la tabla de concordancia y la prueba piloto a fin de determinar la validez y confiabilidad estadística mediante la aplicación de la prueba ítem test y el coeficiente de correlación  $R_o$  de Pearson, para la confiabilidad estadística también se le aplicó el alfa de Cronbach.

Elementos del instrumento de recopilación de datos

**Parte I. Datos Generales:** Aborda los aspectos generales de las variables.

**Parte II. Datos específicos:** conceptualiza las 3 dimensiones de la variable

Dimensión liderazgo autoritario (7): preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7

Dimensión liderazgo permisivo (07): preguntas 8, 9,10,11,12,13 y 14

Dimensión liderazgo democrático (06): preguntas 15, 16, 17, 18, 19, 20.

**Parte III. Datos específicos:** Aborda el clima organizacional considerando sus tres dimensiones:

Dimensión niveles de motivación (07): preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

Dimensión resolución de conflictos (07) preguntas 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14.

Dimensión convivencia positiva (06): pregunta 15 y 16, 17, 18, 19 y 20.

Tabla 7

Ficha técnica del instrumento: liderazgo directivo y su influencia con el clima organizacional.

<b>Presentado por</b>	La estudiante Celia del Carmen Tineo Vásquez.
<b>Año de publicación</b>	2017
<b>Ciudad</b>	Lima – San Juan de Miraflores
<b>Institución</b>	I.E. Estatal Naciones Unidas
<b>Áreas que se evalúa</b>	Liderazgo directivo (frecuencias) y clima organizacional.
<b>Duración</b>	Limitado (aproximadamente 1 hora)
<b>Aplicación</b>	Individual y colectiva
<b>Confiabilidad</b>	Alfa de Cronbach (0,851)
<b>Validez</b>	Por juicio de expertos

Tabla 8

Categorización por niveles: Variable 1 liderazgo directivo

Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara Vez	Nunca
5	4	3	2	1
Malo		[41-49>		
Regular		[50-56>		
Bueno		[57-63>		
Excelente		[64-72>		

Tabla 9

Categorización por niveles: Variable 2 clima organizacional

Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Rara Vez	Nunca
5	4	3	2	1
Malo		[41-49>		
Regular		[50-56>		
Bueno		[57-63>		
Excelente		[64-72>		

#### 4.1. Autenticidad y confiabilidad de la herramienta

Validez a través de juicio de expertos

Realizamos la validación de los instrumentos a través de la opinión de tres expertos: Una Dra. y un Magíster en educación los cuales son:

Doctora Flormira Villanueva Estela

Maestro Nicolas Villanueva Estela

Proporcionándoles la ficha correspondiente para la validación del instrumento, que está constituida por el cuestionario liderazgo directivo y clima organizacional, la matriz de consistencia, el cuadro de dimensiones e indicadores de las variables, el consolidado de informe de validación de expertos que es el 90%, válido para aplicar el instrumento.

Fiabilidad de la encuesta.

Estadísticos de fiabilidad liderazgo directivo y clima organizacional aplicándose el alfa de Cronbach cuyo resultado es el siguiente.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.851	2

Se aplicó el alfa de Cronbach al instrumento para su validación de liderazgo directivo y clima organizacional, siendo el resultado de 0,851 que según esta prueba determina que el instrumento es confiable y puede ser aplicado, ya que su valor es suficiente porque está cercano a la unidad, por lo tanto es fiable para las mediciones.

En resumen, la confiabilidad y validez tienen valores que hacen al cuestionario de calidad de atención y percepción de la atención un instrumento útil para lograr los objetivos que se han planteado en la presente investigación.

#### 4.2. Métodos de análisis de datos

##### Análisis Estadísticos

Para el análisis de los datos estadísticos se usó tanto la estadística descriptiva, la estadística inferencial y en ella la estadística no paramétrica. Para el análisis de la encuesta y/o cuestionario entre liderazgo directivo y clima organizacional, se utilizaron las medidas de tendencia central (media, desviación estándar, varianza) el índice de discriminación (I.D.) de cada ítem, el coeficiente Alfa de Cronbach.

El coeficiente de correlación de Pearson.-Es una prueba estadística que permite medir la correlación o asociación de dos variables y es aplicable cuando las mediciones se realizan en una escala ordinal, aprovechando la clasificación por rangos.

El coeficiente de correlación de Pearson se rige por las reglas de la correlación simple de Pearson, y las mediciones de este índice corresponden de + 1 a - 1, pasando por el cero, donde este último



significa no correlación entre las variables estudiadas, mientras que los dos primeros denotan la correlación máxima; así mismo Nivel de significancia es de 0.05 que indica el nivel de confianza del 95 por ciento.

#### 4.3. Estadística descriptiva

Resultados e interpretación de las variables y sus dimensiones

Tabla 10.

*Variable 1: Liderazgo directivo*

*Resultados de la variable liderazgo directivo*

		Frecuencia	Porcentaje (%)
	Malo	4	6.67
	Regular	26	43.33
Válidos	Bueno	23	38.33
	Excelente	7	11.67
	Total	60	100.00

*Fuente: propia aplicada en la I.E. Naciones Unidas, 2017, Distrito SJM.*

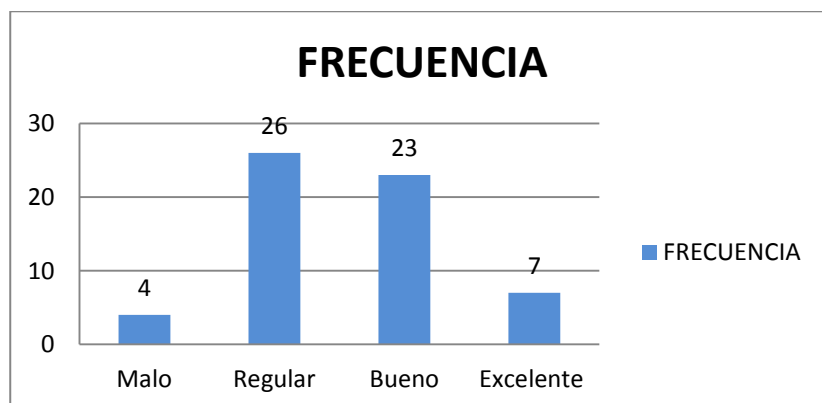


Figura 1. Liderazgo directivo



Interpretación: En la tabla 10 y figura 1 se observa que la muestra ha obtenido en la variable liderazgo directivo *dimensión liderazgo autoritario, liderazgo permisivo y liderazgo democrático* un nivel malo (7%), regular (43%), bueno (38 %) y excelente (12%). Por lo que se concluye que predomina el nivel regular con un porcentaje mayor.

Tabla 11.

Variable 1: Liderazgo directivo

Resultados de la dimensión liderazgo autoritario

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Malo	3	5.00
Regular	21	35.00
Válidos Bueno	22	36.67
Excelente	14	23.33
Total	60	100.00

Fuente: propia aplicada en la I.E. Naciones Unidas, 2017, Distrito SJM.

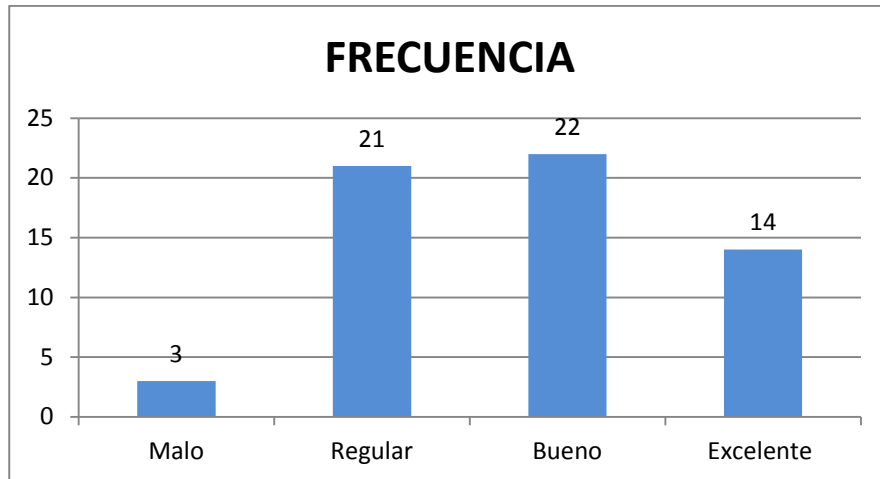
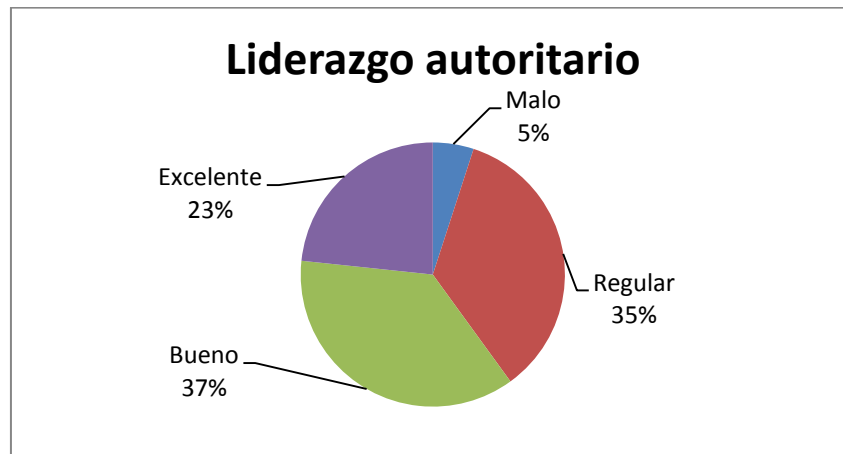


Figura 2. Liderazgo autoritario



Interpretación: En la tabla 11 y figura 2 se observa que la muestra ha obtenido en la variable liderazgo directivo *dimensión liderazgo autoritario*, un nivel malo (5%), regular (35%), bueno (37%) y excelente (23%). Por lo que se concluye que predomina el nivel bueno con un porcentaje mayor.

Tabla 12.

*Resultados de la dimensión liderazgo permisivo*

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Malo	18	30.00
Regular	16	27.00
Válidos Bueno	18	30.00
Excelente	8	13.00
Total	60	100.00

Fuente: propia aplicada en la I.E. Naciones Unidas, 2017, Distrito SJM.

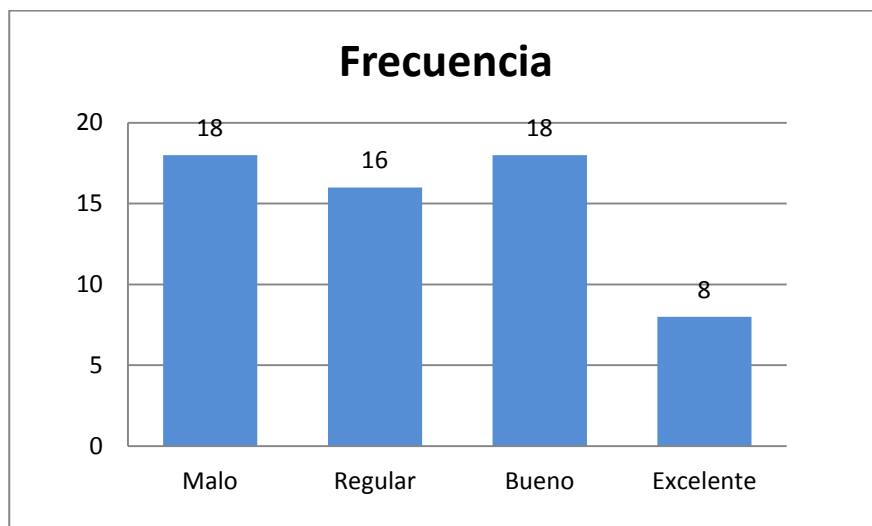
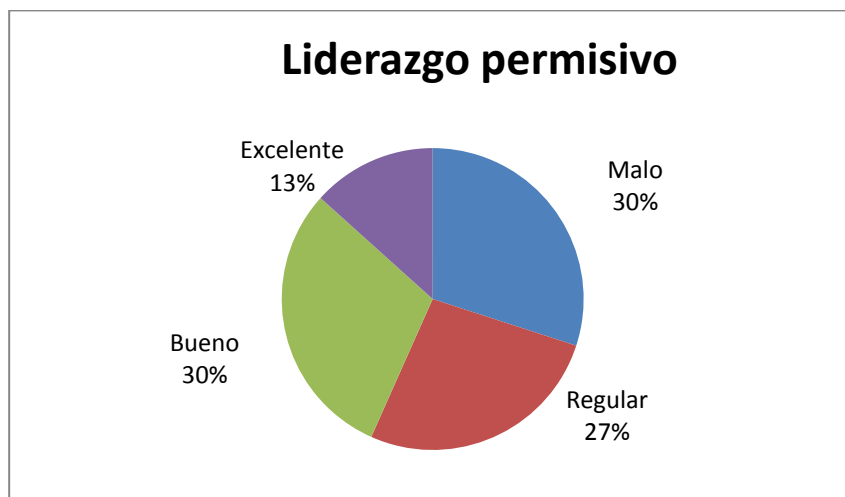


Figura 3. Liderazgo Permisivo



Interpretación: En la tabla 12 y figura 3 se observa que en la muestra se ha obtenido en la *dimensión liderazgo permisivo*, un nivel malo (30%), regular (27%), bueno (30%) y excelente (13%). Por lo que se concluye que el nivel malo y bueno tienen un porcentaje igual y mayoritario.

Tabla 13.

*Dimensión :Liderazgo democrático*

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Malo	4	6.67
Regular	23	38.33
Válidos Bueno	11	18.33
Excelente	22	36.67
Total	60	100.00

Fuente: propia aplicada en la I.E. Naciones Unidas, 2017, Distrito SJM

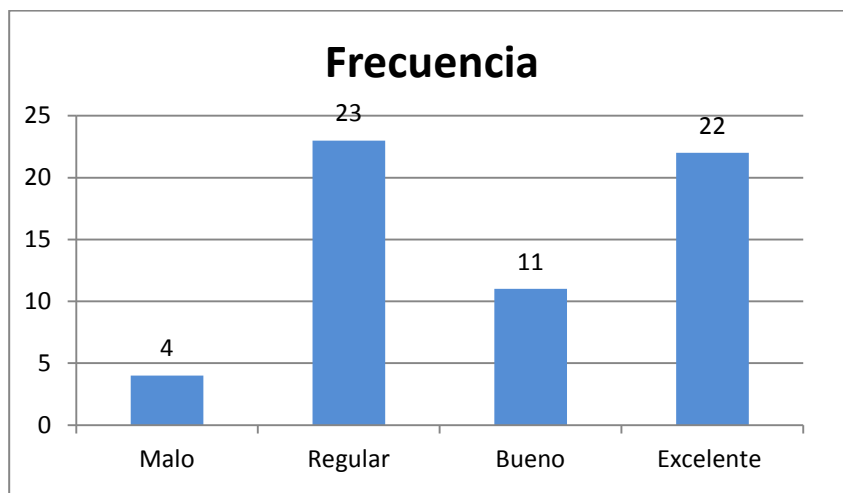
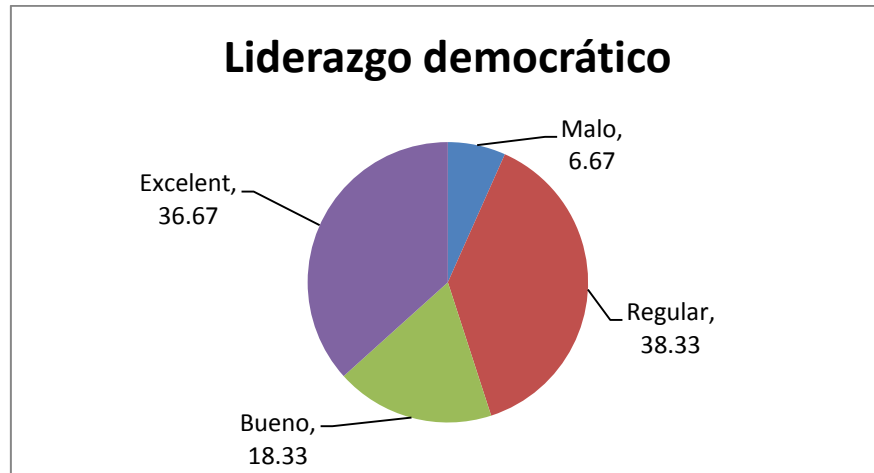


Figura 4. Liderazgo democrático



Interpretación: En la tabla 13 y figura 4 se observa que la muestra ha obtenido en la *dimensión liderazgo democrático* un nivel malo (6.67%), regular (38.33%), bueno (18.33%) y excelente (36.67%). Por lo que se concluye que predomina el nivel regular con un porcentaje mayor.

Tabla 14.

*Variable 2: Clima organizacional*

*Resultados de la variable clima organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Malo	21	35
Regular	12	20
Válidos Bueno	7	12
Excelente	20	33
Total	60	100.00

*Fuente: propia aplicada en la I.E. Naciones Unidas, 2017, Distrito SJM.*

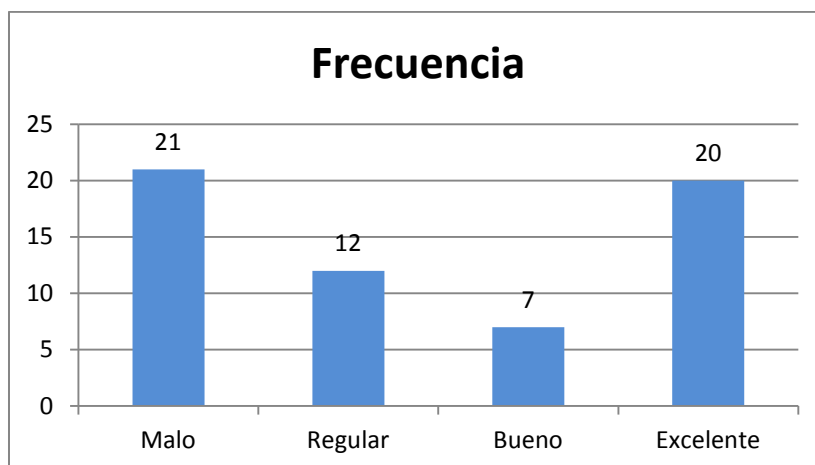
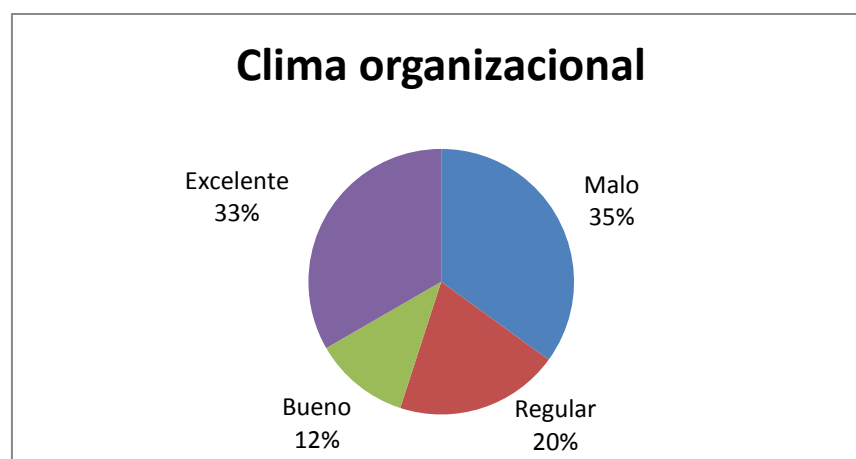


Figura 5. Clima organizacional



Interpretación: En la tabla 14 y figura 5 se observa que la muestra ha obtenido en la variable clima organizacional *dimensión niveles de motivación resolución de conflictos, y convivencia positiva* un nivel malo (35 %), regular (20%), bueno (12%) y excelente (33 %). Por lo que se concluye que predomina el nivel malo con un porcentaje mayor.

Tabla 15.

*Resultados de la dimensión niveles de motivación*

	Frecuencia	Porcentaje(%)	
Malo	21	35.00	
Regular	9	15.00	
Válidos	Bueno	28	47.00
	Excelente	2	3.00
	Total	60	100.00

Fuente: propia aplicada en la I.E. Naciones Unidas, 2017, Distrito SJM.

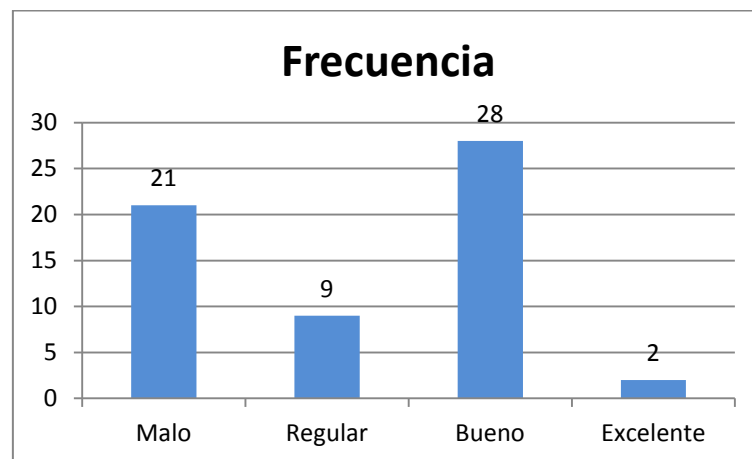
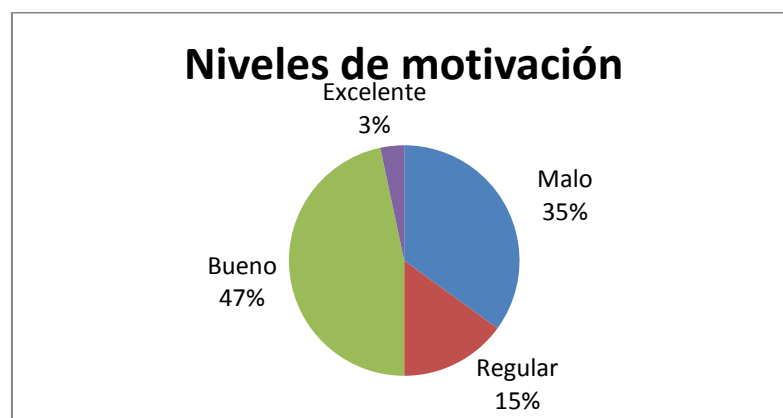


Figura 6: niveles de motivación



Interpretación: En la tabla 15 y figura 6 se observa que la muestra ha obtenido en la *dimensión niveles de motivación* el nivel malo (35%),



regular (15%), bueno (47%) y excelente (3 %). Por lo que se concluye que predomina el nivel bueno con un porcentaje mayor.

Tabla 16.

*Resultados de la dimensión resolución de conflictos*

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Malo	18	30.00
Regular	15	25.00
Válidos Bueno	8	13.00
Excelente	19	32.00
Total	60	100.00

Fuente: propia aplicada en la I.E. Naciones Unidas, 2017, Distrito SJM.

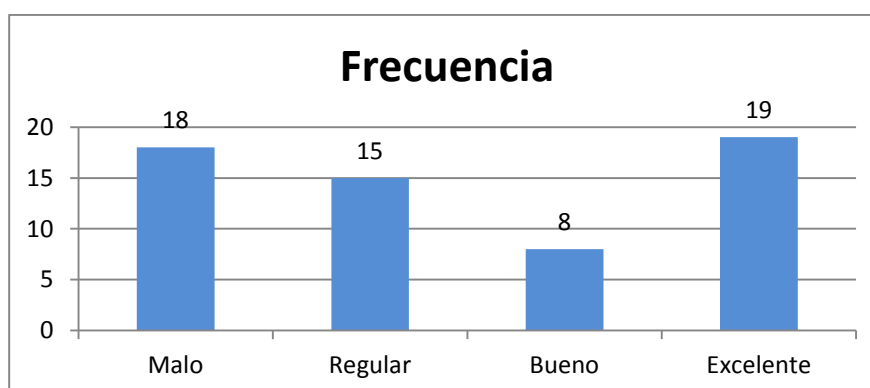
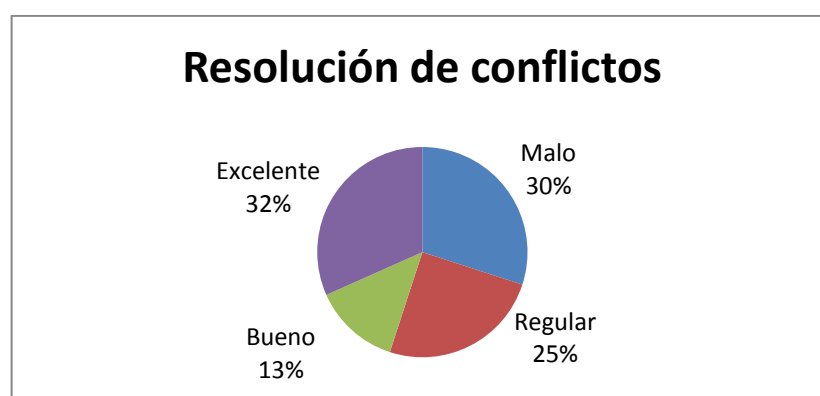


Figura 7: Resolución de conflictos



Interpretación: En la tabla 16 y figura 7 se observa que la muestra ha obtenido en la *dimensión resolución de conflictos nivel malo (30%),*

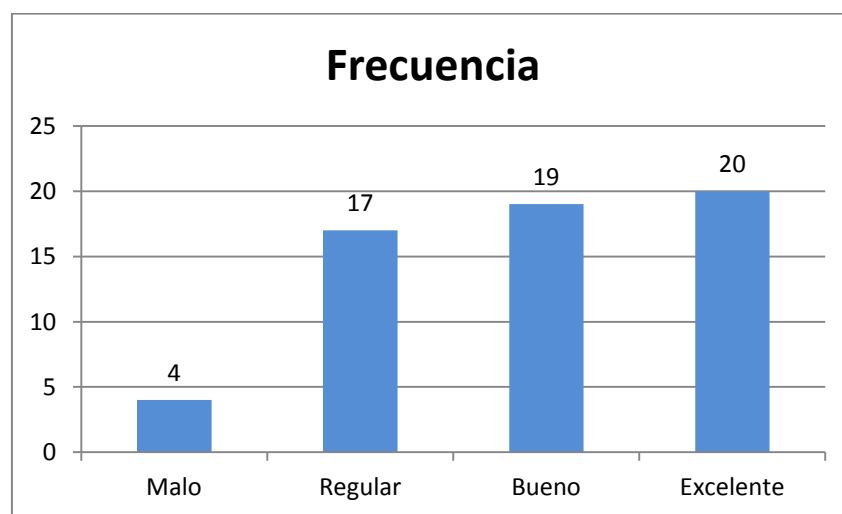
regular (25%), bueno (13%) y excelente (32%). Por lo que se concluye que predomina el nivel excelente con un porcentaje mayor.

Tabla 17.

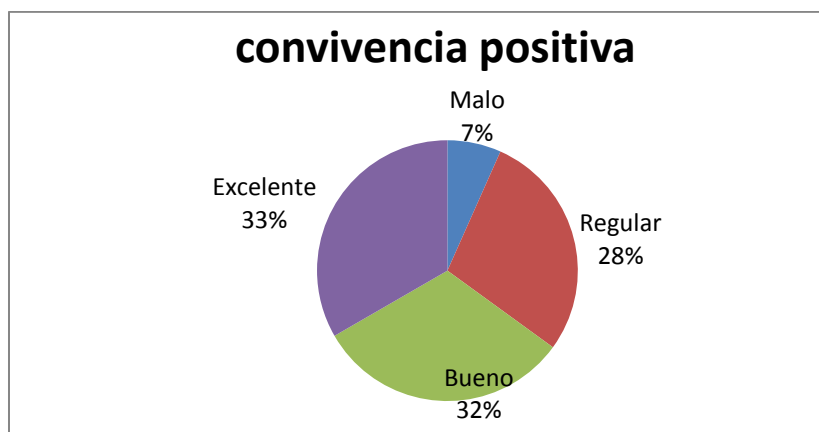
*Resultados de la dimensión convivencia positiva*

	Frecuencia	Porcentaje(%)
Malo	4	6.67
Regular	17	28.33
Válidos Bueno	19	31.67
Excelente	20	33.33
Total	60	100.00

*Fuente: propia aplicada en la I.E. Naciones Unidas, 2017, Distrito SJM.*



*Figura 8: Convivencia positiva*



Interpretación: En la tabla 17 y figura 8 se observa que la muestra ha obtenido en la *dimensión convivencia positiva nivel* malo (7%), regular (28%), bueno (32%) y excelente (33 %). Por lo que se concluye que predomina el nivel excelente con un porcentaje mayor.

#### 3.1.4 Estadística inferencial

#### CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

Ha: El liderazgo directivo mantiene relación directa y positiva con el clima organizacional, en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

Ho: El liderazgo directivo no mantiene relación directa y positiva con el clima organizacional, en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

Tabla 18.

Prueba de Correlación de Pearson: liderazgo directivo y clima organizacional.

		Correlaciones	
		Liderazgo directivo	Clima organizacional
Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	1	,970**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Clima organizacional	Correlación de Pearson	,970**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 18, se observa que el valor de correlación de Pearson es .970, y la prueba de hipótesis es significativa al nivel 0.01, lo que demuestra que si existe correlación entre liderazgo directivo y clima organizacional; asimismo, la significancia bilateral de  $p = .000$  es menor a .05. de este mismo modo, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la Hipótesis nula.

Donde Se concluye que existe una relación directa positiva muy alta entre liderazgo directivo y clima organizacional, en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

#### CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Ha: El liderazgo autoritario mantiene relación directa positiva con los niveles de motivación, en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

El liderazgo autoritario no mantiene relación directa positiva con los niveles de motivación, en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

Tabla 19.

Prueba de correlación de Pearson: liderazgo autoritario y niveles de motivación

		Liderazgo autoritario	Niveles de motivación
Liderazgo autoritario	Correlación de Pearson	1	,670
	Sig. (bilateral)		,060
	N	60	60
Niveles de motivación	Correlación de Pearson	,670	1
	Sig. (bilateral)	,060	
	N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 19, se observa que el valor de correlación de Pearson calculado es .670, demostrando que existe una correlación entre liderazgo autoritario y niveles de motivación en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017; asimismo, la significancia bilateral de  $p = .000$  es menor que .05. por lo que se *acepta la* Hipótesis alterna y se rechaza la Hipótesis nula.

Donde se concluye que: si existe una correlación directa y positiva alta entre liderazgo autoritario y niveles de motivación en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

## CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Ha: El liderazgo permisivo mantiene relación directa positiva con los resolución de conflictos, en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

El liderazgo permisivo no mantiene relación directa positiva con la resolución de conflictos, en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

Tabla 20.

Prueba de correlación Pearson: liderazgo permisivo y resolución de conflictos

		<b>Correlaciones</b>	
		Liderazgo permisivo	Resolución de conflictos
Liderazgo permisivo	Correlación de Pearson	1	,745**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
resolución de conflictos	Correlación de Pearson	,745**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 20, se observa que el valor de correlación de Pearsones .745, demostrando que si existe una correlación entre liderazgo permisivo y resolución de conflictos; asimismo la significancia bilateral de  $p = .000$  es menor que .05. de esta manera, se acepta la Hipótesis alterna y se rechaza la Hipótesis nula.

Donde se concluye que, existe una relación directa y positiva alta entre liderazgo permisivo y resolución de conflictos , en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

### CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Ha: El liderazgo democrático mantiene relación directa positiva con los convivencia positiva, , en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

El liderazgo permisivo no mantiene relación directa positiva con la resolución de conflictos, en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017.

Tabla 21.

Prueba de correlación Pearson: liderazgo democrático y convivencia positiva

		Correlaciones	
		Liderazgo democrático	Convivencia positiva
Liderazgo democrático	Correlación de Pearson	1	,641
	Sig. (bilateral)		,120
	N	60	60
Convivencia positiva	Correlación de Pearson	,141	1
	Sig. (bilateral)	,641	
	N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 21, se observa que el valor de correlación Pearson es .641, lo cual demuestra que existe correlación entre liderazgo democrático y convivencia positiva; Por lo cual, se acepta la Hipótesis alterna y se rechaza la Hipótesis nula.

Se concluye que: existe una relación directa y positiva moderada entre liderazgo democrático y convivencia positiva, en la I. E. Naciones Unidas de San Juan de Miraflores, 2017

## **CÁPITULO IV. DISCUSIÓN**

En el presente estudio de investigación se concluyó que existe una correlación significativa positiva entre liderazgo directivo y el clima Organizacional en la Institución Educativa Naciones Unidas de San Juan de Miraflores-2017; además en los resultados de la variable liderazgo directivo se observa se obtuvo un nivel malo (7.00%), regular (43.00.%) y un nivel bueno (38.00%) y un nivel alto (12.00%), en la variable clima organizacional, se obtuvo un nivel malo (35.00%), regular (20.00.%), un nivel bueno ( 12.00%) y un nivel excelente (33.00%). En la dimensión liderazgo autoritario un nivel malo (5.00%), regular (35.00%), un nivel bueno (37.00) y un nivel excelente (23.00%) y en la dimensión liderazgo permisivo un nivel malo (30.00%), regular (27.00%), un nivel bueno (30.00) y un nivel excelente (13.00%) en la en la dimensión liderazgo democrático un nivel malo (6.67%), un nivel regular (38.33%), un nivel bueno (18.33) y un nivel excelente (36.67%) y en dimensión niveles de motivación se obtuvo un nivel bajo (35.00%), regular ( 15.00%), un bueno (46.67 ) y excelente (3.33%).

En la variable clima organizacional se obtuvo un nivel malo (35.00%), regular (20.00.%) y un nivel bueno (12.00%) y un nivel excelente (33.00%), dimensión niveles de motivación un nivel malo (35.00%), regular 15.00%), bueno (47.00) y excelente (3.00%); dimensión resolución de conflictos un nivel malo (30.00%),



regular 25.00%), bueno (13.00) y excelente (32.00%). Así como en la dimensión convivencia positiva un nivel malo (6.67%), regular (28.33%), bueno (31.67) y excelente (33.33%)

Así mismo a nivel nacional para Campos (2012) en su tesis titulada: *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*, cuyo propósito del estudio fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, el diseño de investigación fue el correlacional. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

A nivel internacional hay una semejanza con la tesis de Lozado (2011) en su tesis titulada: *El Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba Ecuador*. El Objetivo de este trabajo de grado consiste en determinar el impacto que tienen los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba Ecuador. La metodología del

enfoque de la investigación es mixto cualitativo-cuantitativo el alcance del mismo es de tipo descriptivo correlacional ya que se propone especificar las características del clima institucional y los tipos de liderazgo. Concluyendo que los estilos de liderazgo que se practiquen en la educación educativa inciden en el ambiente institucional ya que existe una relación directa entre el elemento humano y su bienestar las puntuaciones obtenidas en cada grupo de informantes dejan entrever que la percepción difiere según el grupo; también habiendo una similitud con el estudio de Aguilera (2011) en su tesis titulada: Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, Universidad de Alcalá de Henares Madrid, con el objetivo de establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas, para poder establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa. Cuyas conclusiones son las siguientes: En términos mayoritarios, los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones. Esto tiene un reflejo directo en las respuestas de todos respecto al clima social. La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo.

## CONCLUSIONES

Primera: Sobre los resultados obtenidos para la hipótesis general, se aprecia que el liderazgo directivo mantiene relación directa con el clima organizacional, hallándose una correlación de 0,970 con un valor de significancia (bilateral) 0,001; lo cual indica que la correlación es positiva. Por lo que se concluye que existe relación directa alta entre el liderazgo directivo y el clima organizacional del personal de docentes de la I.E. Naciones Unidas del distrito de San Juan de Miraflores 2017.

Segunda: Con respecto a la hipótesis específica 1 Se concluye que el liderazgo autoritario mantiene relación directa con los niveles de motivación, hallándose una correlación de 0,670 con un valor de significancia (bilateral) 0,001; lo cual indica que la correlación es positiva moderada. Por lo que se concluye que existe relación directa positiva entre liderazgo autoritario y niveles de motivación del personal de docentes de la I.E. Naciones Unidas del distrito de San Juan de Miraflores 2017.

Tercera: Al respecto a la hipótesis específica 2, se aprecia que sí existe relación directa entre el liderazgo permisivo con la resolución de conflictos, hallándose una correlación de 0,745 con un valor de

significancia (bilateral) 0,001; se afirma que mantiene relación directa entre liderazgo permisivo con la resolución de conflictos del personal de docentes de la I.E. Naciones Unidas del distrito de San Juan de Miraflores 2017.

Cuarta: Con respecto a la hipótesis específica 3, se aprecia que sí existe relación directa entre el liderazgo democrático con la convivencia positiva, hallándose una correlación de 0,641 con un valor de significancia (bilateral) 0,001; se afirma que mantiene relación directa entre liderazgo democrático y convivencia positiva del personal de docentes de la I.E. Naciones Unidas del distrito de San Juan de Miraflores 2017.

## RECOMENDACIONES

- Primera Se sugiere al Ministerio de Educación que es el órgano regente, a nivel nacional, impulse una normativa para que los directores de las instituciones educativas a nivel nacional sean administradores para que contribuya a un liderazgo directivo y clima organizacional con una convivencia en armonía, para que los servicios de las instituciones educativas públicas logren la eficiencia para el beneficio de nuestros estudiantes.
- Segunda Que el MINEDU establezca programas de capacitación en administración de los recursos de humanos y logísticos de las instituciones públicas que brindan servicios educativos, logrando mejora de la calidad educativa.
- Tercera Se sugiere a los docentes construir con proyectos educativos que permitan participar de manera activa a los alumnos. De esta manera se fortalecerá el liderazgo educativo y la cultura organizacional y logre el trabajo en equipo, lo que contribuirá al desarrollo de la calidad educativa y de un buen ambiente laboral que permitirá el éxito de la comunidad educativa.
- Cuarta Se sugiere que el director realicen alianzas estratégicas con instituciones públicas (hospitales, postas, comisarias, bomberos etc.) y privadas (empresas comerciales, universidades fábricas etc.) de su entorno. Para que nos brinde apoyo con recurso humano especializado como psicólogos, asistenta social para contribuir a lograr un clima organizacional aceptable.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Revistas

Periódicos

Páginas web

Aguilera (2017) Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, Universidad de Alcalá de Henares Madrid.

Álvarez, M. (2002). *Liderazgo educativo para directivos*, Universidad Ricardo Palma. Lima.

Avolio, P. (1944). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.

Bass, B. (1998). *Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles*. Revista Española.

Bateman, T. y Snell, S. (2009) *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. . México: Mac Graw.

Benavides, O. (2002) *Satisfacción laboral*. Barcelona. Editorial Paidós.

Bernal, J. (2000). *Liderar el cambio: El liderazgo directivo*. En Anuario de Pedagogía. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.

Blanco, H. (2006). *Calidad de vida, psicológica del niño*. Buenos Aires: Psique.

- Brow W. y Moberg D (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Brunet L (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Brunet L (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Bueno, J. (1998). *La Motivación en el aula I: teoría y práctica habitual*. Madrid: CCS.
- Calle,C. (2009). *Relación entre el Liderazgo Directivo y Gestión organizacional de los Directores del nivel secundario de las instituciones públicas de la Región Callao*". (Tesis de maestría)
- Campos (2012) *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla – Región Callao*.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Castanyer, O. (1996). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Editoria Descleé de Brouwer, S.A.
- Castillo, M. (2010) *Guía Liderazgo para el Desarrollo del liderazgo Directivo en la Pyme*.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo directivo del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos*" en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.(Tesis de maestría)



- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*: México: Mc Graw Hill.
- Davis, F y Newtrons, R. (2000). *Sanción en la sociedad actual*. España: Instituto médico-pedagógico.
- Del Solar S. (2008) *Artículo liderazgo y autoritarismo en la escuela*.
- Ellis, A. (1981). *Manual de terapia racional emotiva*. Bilbao. Editorial Declée de Brouwner S.A.
- Fernández, J. (2007). *Manual de Políticas y Legislación Educativas*. Madrid: Editorial Síntesis Educación.
- Fielden, J. (1998). *La formación del personal de la Educación Superior: una misión permanente*». Paris: UNESCO.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador II*, Lima, Ed. UPC-Orbis Ventures. SAC.
- Flores, R. (1998). *Percepciones que tienen los profesionales de la educación*; ver <http://educacion.upa.cl/decano/percepcion.html> (enero de 2007).
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia emocional*. España: Kairós S.A.
- Gomez (2013) *Incidencia del estilo de gestión escolar en el clima organizacional de la Universidad abierta Interamericana de Buenos Aires*.
- Gómez, L. y Belkin, D. (2002). *Administración*. España: Mc Gran.
- Griffin, E. (2010). *Administración de Personal*, México McGraw-Hill.

- Gutiérrez, M. (2003). *Liderazgo directivo en el docente universitario*. Universidad de Panamá. Volumen N° 1.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. México, McGraw-Hill.
- Hernández, S. y Baptista, R. (2010) *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill. / *Interamericana Editores, S.A. DE C.V*
- Lozada (2017) *El Impacto de los estilos de liderazgo en el clima organizacional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba Ecuador*.
- Montiel, C. (2012). *El liderazgo directivo del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria. República Bolivariana de Venezuela- Maracaibo*.(Tesis de maestría).
- Morales, G. (2010). *Relación entre el Liderazgo en los Directores y el desempeño docente en las instituciones Educativas Públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla – Callao. (Tesis de maestría)*
- Robbins, S. & Coulter M. (2016) Administración University Books, Perú Prentice Hall p 370.*
- Rojas, A & Gaspar F. (2012). *El liderazgo directivo en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la Región Metropolitana. Santiago de Chile*.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona-España: Plaza & Janes.
- Schermerhorn, P. (2003). *Desempeño laboral*. Enfoque situacional. México: Prentice Hall.

Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Primera Edición. Edit. Interoceánicas S.A. Buenos Aires.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Mac Graw Hill.

Zaitegui, N. (2010) *La Educación en y para la Convivencia Positiva en España, Volumen 8, Número 2*.

## **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Liderazgo Directivo y clima organizacional en la institución educativa Naciones Unidas San Juan de Miraflores 2017							
AUTOR: Celia Del Carmen Tineo Vásquez							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución educativa Naciones Unidas de San Juan de Miraflores 2017?</p> <p><b>Problema específico 1</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo autoritario y niveles de motivación en la Institución educativa 7062 Naciones Unidas San Juan de Miraflores 2017?</p> <p><b>Problema específico 2</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre liderazgo permisivo y la resolución de conflictos en la Institución educativa 7062 Naciones Unidas San Juan de Miraflores 2017?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución educativa 7062 Naciones Unidas San Juan de Miraflores 2017</p> <p><b>Objetivo específico 1</b></p> <p>Determinar la relación entre liderazgo autoritario y niveles de motivación en la Institución educativa 7062 Naciones Unidas San Juan de Miraflores 2017.</p> <p><b>Objetivo específico 2</b></p> <p>Determinar la relación entre liderazgo permisivo y la resolución de conflictos en la Institución educativa 7062 Naciones Unidas SJM 2017.</p>	<p>Existe relación entre liderazgo directivo y clima Organizacional en la Institución educativa 7062 Naciones Unidas San Juan de Miraflores 2017.</p> <p><b>Hipótesis específica 1</b></p> <p>Existe relación entre liderazgo autoritario y niveles de motivación en la Institución educativa 7062 Naciones Unidas San Juan de Miraflores 2017.</p> <p><b>Hipótesis específica 2</b></p> <p>Existe relación entre el liderazgo permisivo y la resolución de conflictos en la Institución educativa 7062 Naciones Unidas SJM 2017.</p>	Variable 1: Liderazgo directivo				
			Definición conceptual		Bass (1998) El liderazgo directivo es un estilo de liderazgo valioso y positivo en los seguidores. Un líder directivo se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, en armonía, y para mirar hacia fuera de la organización como un todo (p. 36)		
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel /Rango
			Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralización de decisiones.</li> <li>- Falta de respeto, intolerante.</li> <li>- Ejercicio del poder.</li> <li>- Dureza en las sanciones</li> <li>- Falta de empatía.</li> </ul>	01 -07	Nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)	Malo Regular Bueno Excelente
Permisivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de normas claras.</li> <li>- Libertad irrestricta.</li> <li>- Ausencia de jerarquías.</li> <li>- Laxitud de las decisiones.</li> </ul>	08 - 14					
Democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de persuadir</li> <li>- Capacidad de coordinar</li> <li>- Capacidad de adecuación</li> <li>- Capacidad crítica</li> <li>- Empoderamiento al personal.</li> <li>- Respeto a las diferencias</li> <li>- Tolerancia.</li> </ul>	15- 20					

			Variable 2: Clima organizacional				
<b>Problema específico 3</b>  ¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo democrático y convivencia positiva Institución educativa 7062 Naciones Unidas San Juan de Miraflores 2017?	<b>Objetivo específico 3</b>  Determinar la relación entre Liderazgo democrático y convivencia positiva en la Institución educativa 7062 Naciones Unidas San Juan de Miraflores 2017.	<b>Hipótesis específica 3</b>  Existe relación directa entre Liderazgo democrático y convivencia positiva en la Institución educativa 7062 Naciones Unidas San Juan de Miraflores 2017.	Definición conceptual Rojas (2010) "clima organizacional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibido por diversos actores y asumidos por influencia en su comportamiento" (p-20)				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Nivel/Rango
			Convivencia positiva	- Identificación con los demás - Nivel de comunicación - Tolerante	01-07	Nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)	Malo Regular Bueno Excelente
			Resolución de conflictos	- Capacidad de respuesta - Resolución de conflictos. - Capacidad de respuestas. - Capacidad de crear y evaluar situaciones. - Respuestas de grupo de pares.	08-14		
Niveles de motivación	- Para el logro personal. - Para el logro profesional. - Para el logro social.	15 - 20					

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p><b>TIPO</b> Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) indica que la investigación básica.</p> <p><b>DISEÑO</b> Es una investigación diseño - no experimental, por cuanto no se manipula las variables; por su finalidad es descriptivo, ya que busca la resolución de problemas prácticos y por su temporalidad es de corte transversal, ya que se realizará en un determinado tiempo.</p> <p><b>Dónde:</b> M : Muestra de la población. 1: Observación de la variable: Liderazgo Directivo 2: Observación de la variable: Clima institucional r : Relación existente entre ambas variables.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> La población está conformada por los 70 docentes</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA</b> La muestra estuvo conformada por los 60 docentes</p> <p>Tipo de muestreo: Censal</p>	<p><b>TECNICA:</b> La técnica que se empleó para la recopilación de datos es el cuestionario, tanto para la variable: Liderazgo Directivo y el Clima institucional.</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b> Se aplicó un instrumento de recolección de dato que consiste en un cuestionario de 20 preguntas para cada variable.</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Los resultados obtenidos fueron analizados y procesados haciendo uso de las estadísticas descriptiva, para lo cual se utilizó gráficos de barras.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> El método de análisis de los resultados para la contrastación de hipótesis utilizó prueba no paramétrica Rho de Spearman.</p>



## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Título: Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa Naciones Unidas.

### I. DATOS GENERALES

1. Institución educativa Naciones Unidas del Distrito de San Juan de Miraflores
2. Fecha de encuesta \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
3. Distrito de procedencia: San Juan de Miraflores

### II. DATOS ESPECÍFICOS

De acuerdo a las claves que se observan a continuación responda las preguntas considerando que:

Siempre = 4, casi siempre = 3, Algunas Veces = 2, y Nunca = 1

**VARIABLE1: LIDERAZGO DIRECTIVO**

**DIMENSIÓN: Liderazgo autoritario.**

	1	2	3	4	5
1. ¿El director reconoce los derechos del personal docente?					
2. ¿El es abierto a las críticas?					
3. ¿El director otorga poder de decisión en las comisiones de trabajo?					
4. ¿El director toma en cuenta la capacidad del personal para delegar funciones?					
5. ¿El director informa y concreta con los docentes las actividades educativas?					
6. ¿El director motiva para mejorar el desempeño de funciones del docente?					
7. ¿El director maneja sus emociones en situaciones adversas?					

**DIMENSIÓN: Liderazgo permisivo**

8. ¿Para el trabajo técnico pedagógico, el director conforma equipos de trabajo?					
9. ¿El director sistematiza los aportes del trabajo desarrollado por los equipos de trabajo asignados?					
10. ¿El director restringe el cumplimiento de las funciones en la institución educativa?					
11. ¿El director dialoga en forma permanente con el personal administrativo, docentes y alumnos de la I. E.?					
12. ¿El director maneja apropiadamente los conflictos en la institución educativa?					
13. ¿EL director participa en las actividades que se realizan					



en la Institución educativa?

14. ¿El director respeta las opiniones de los demás?.


**DIMENSIÓN. Liderazgo democrático**

15. ¿El director respeta la diversidad de las posturas de los docentes?

16. ¿El director ejerce el poder arbitrariamente con los agentes educativos?

17. ¿El director vulnera los derechos del personal que labora en la institución educativa?

18. ¿El director presenta actitudes defensivas y cautelosas?.

19. ¿EL director prioriza los objetivos estratégicos de la I. E.?

20. ¿El director brinda confianza recíproca entre los agentes educativos ?


**VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL**

**DIMENSIÓN: Convivencia positiva**

1. ¿Percibe usted que existe respeto entre los agentes educativos?.

2. ¿Percibe usted que hay reconocimiento tácito de sus derechos?

3. ¿Percibe que sus compañeros son solidarios con usted?

4. ¿Percibe que los directivos y colegas trabajan en equipo los procesos técnico pedagógicos?

	1	2	3	4	5

5.	¿Percibe que existe confianza recíproca entre los miembros de la institución educativa?				
6.	¿Los directivos y docentes expresan sus ideas libremente sin ningún temor?				
7.	Acepta y respeta el liderazgo en capacidades de desempeño?				

**DIMENSIÓN: Resolución de conflictos**

8.	¿Percibe que existe un clima agradable de trabajo en la I.E.?				
9.	¿Existe cordialidad en las relaciones y trato con sus colegas?				
10.	¿Percibe que los recursos de infraestructura de la I. E. consideran el bienestar institucional?				
11.	¿Percibe que los directivos y docentes respetan los protocolos de las normas en la ejecución de procesos institucionales?				
12.	¿Percibe que la misión y visión institucional estás claramente bien definidas?				
13.	¿Comparte las aspiraciones fijadas en la visión institucional?				
14.	¿Los valores que se practican en la I. E. han sido determinados democráticamente y compartidos por los agentes institucionales?				

**DIMENSIÓN: Niveles de motivación**

15. ¿Los valores forman parte de los proyectos curriculares de la institución educativa?				
16. ¿Te sientes identificado con la propuesta pedagógica de la I. E.?				
17. ¿La institución educativa reconoce a los agentes por su acción destacada?				
18. ¿Percibe que los agentes educativos se sienten orgullosos de pertenecer a la institución educativa?				
19. ¿La dirección reconoce las capacidades y contribuye alentándole a mejorar?				
20. ¿Te sientes satisfecho con la labor que realizas en la institución educativa?				

## INFORME DE VALIDACIÓN

### TÍTULO DE LA TESIS:

Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Naciones Unidas del distrito de San Juan de Miraflores.

### I. DATOS GENERALES:

1.1. Datos del asesor(a): Dra. Flormira Villanueva Estela

1.2. Cargo e institución donde trabaja

Catedrática en la Universidad Tecnológica del Perú.

Instrumento evaluado : Matriz de consistencia

1.3. Autor del instrumento : Celia Del Carmen Tineo Vásquez

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje claro					X
OBJETIVIDAD	Las respuestas son verificables por un cuestionario de preguntas.				X	
ACTUALIDAD	Responde a una correcta cultura evaluativa del desempeño del profesional que labora en la I.E. Naciones Unidas de SJM.					X
ORGANIZACION	Está debidamente organizado y estructurado.				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para reconocer la				X	



## INFORME DE VALIDACIÓN

### TÍTULO DE TESIS

Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa Naciones Unidas del distrito de San Juan de Miraflores.

### I. DATOS GENERALES:

1.1. Datos del asesor(a): Mg. Nicolas Villanueva Estela

1.2. Cargo e institución donde trabaja

Docente de la institución educativa Javier Heraud.

Instrumento evaluado : Matriz de consistencia

1.3. Autor del instrumento : Celia Del Carmen Tineo Vásquez

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje claro					X
OBJETIVIDAD	Las respuestas son verificables por un cuestionario de preguntas.				X	
ACTUALIDAD	Responde a una correcta cultura evaluativa del desempeño del profesional que labora en la I.E. Naciones Unidas de SJM.					X
ORGANIZACION	Está debidamente organizado y estructurado.				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de calidad y cantidad					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para reconocer la				X	

	actitud de los docentes en su práctica profesional pedagógica en la institución educativa "Naciones Unidas de San Juan" de Miraflores					
CONSISTENCIA	Está basada en aspectos teóricos, científicos y tecnológicos.					X
COHERENCIA	Presenta coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
TOTAL						90%

## II. OPINIÓN SOBRE LA APLICATIVIDAD

( X ) El Instrumento puede ser aplicado

( ) El Instrumento debe mejorarse antes de su aplicación

El porcentaje es de 90 %

FECHA : 06 de agosto del 2018

NOMBRE : \_\_\_\_\_  
Mg. Nicolas Villanueva Estela  
DNI N° 08893536

## ANEXO

### DECLARACIÓN JURADA DE VERACIDAD DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

Yo Celia Del Carmen Tineo Vásquez, de 21 años de edad, identificado(a) con Documento Nacional de Identidad N° 72674243 y con domicilio en Residencial José Joaquín Inclán Block 25 Dpto. 503 San Juan de Miraflores, Provincia y Departamento de Lima, declaro bajo juramento la veracidad de la tesis liderazgo directivo y clima organizacional, en la institución educativa Naciones Unidas del distrito de San Juan de Miraflores 2017, y los documentos presentados en el expediente para optar la Licenciada en administración y negocios internacionales de los servicios de salud, asumiendo la responsabilidad en caso de comprobarse lo contrario, y someterme de acuerdo con lo establecido en la Ley del procedimiento administrativo N° 27444 y Código Penal vigente.

Realizado a las 08.00 horas en la ciudad de Lima a los 23 días del mes de agosto del 2017, por lo que Firmo y registro mi huella digital.

---

Celia Del Carmen Tineo Vásquez  
DNI N° 72674243