



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

TESIS

**“ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU
RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA DIEGO QUISPE TITO
DE LA CIUDAD DE CUSCO - AÑO 2017”**

**PRESENTADO POR:
ROXANA CRUZ CHUYMA**

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

**ABANCAY – PERÚ
2018**

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación dedico con mucho cariño a mis padres Máximo y Valentina que me dieron la vida y que siempre han estado conmigo, gracias papitos por darme la oportunidad de estudiar una carrera para mi futuro y por creer en mí.

Asimismo, dedico a mis hermanas Martha, Carmen y Daniela gracias por estar conmigo y por apoyarme siempre, las quiero mucho; Finalmente dedico a mi sobrino Dylan quien es motivo de alegría para mi familia.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida y protegerme día a día de todos los peligros que me puedan suceder, a la virgen de Guadalupe por iluminar mi camino.

A mi asesor de tesis Dr. Eleuterio Morales Ríos por todo el apoyo que me brindo y a mi amiga Yahaira Teresa Nayhua por todo su cariño, ayuda y por todos los buenos y difíciles momentos que hemos compartido en el trabajo.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar la relación que existe entre estilo de liderazgo del director y clima organizacional en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017, el tipo de estudio fue la básica con un nivel descriptivo correlación de diseño no experimental transversal, la muestra de estudio estuvo conformada por 30 docentes que laboran en la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco; como conclusión se obtuvo los siguientes: El estilo de liderazgo del director que predomina en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017 fue el democrático, asimismo el clima organizacional que perciben los docentes en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017 fue regular en un 70%; finalmente entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017, se encontró una relación significativa entre ambas variables ($p < 0,05$).

Palabras Claves: Estilos de liderazgo, Clima organizacional

ABSTRACT

The aim of the present work of investigation was to determine the relation that there exists between leadership style of the director and climate organizacional in the Educational Mixed Institution Diego Quispe Titus of Cusco's city in the year 2017, for which the type of applied investigation was the basic one with a descriptive scope correlation of not experimental transverse design, the sample of study was shaped by 30 teachers who work in the Educational Institution Diego Quispe Titus of the city of the Cusco; Since conclusion obtained the following ones: The leadership style of the director over that there predominates in the Educational Mixed Institution Diego Quispe Titus of Cusco's city in the year 2017 was the democratic one, likewise the climate organizacional that the teachers perceive in the Educational Mixed Institution Diego Quispe Titus of Cusco's city in the year 2017 was regular in 70 %; finally between the leadership style of the director and the climate organizacional in the Educational Mixed Institution Diego Quispe Titus of Cusco's city in the year 2017, One found a significant relation between both variables.

Key words: Leadership styles, Climate Organizacional

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
INDICE.....	v
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPÍTULO I.....	17
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.2 Formulación del Problema.....	20
1.2.1 Problema General.....	20
1.2.2 Problemas Específicos.....	20
1.3 Objetivos de la investigación.....	20
1.3.1 Objetivo general.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
1.4 Justificación del estudio.....	21
1.4.1 Conveniencia.....	21
1.4.2 Relevancia Social.....	21
1.4.3 Implicaciones Prácticas.....	21
1.4.4 Valor Teórico.....	22
1.4.5 Utilidad Metodológica.....	22
1.5 Limitaciones de la investigación.....	22
1.6 Delimitación de la investigación.....	22
1.6.1 Delimitación Espacial.....	22
1.6.2 Delimitación Temporal.....	22

CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO	23
2.1 Antecedentes del estudio.....	23
2.1.1 Antecedente Local.....	23
2.1.2 Antecedentes Nacionales	25
2.1.3 Antecedentes Internacionales.....	29
2.2 Bases Teóricas	32
2.2.1 Definición de Liderazgo	32
2.2.2 Características del líder	35
2.2.3 Estilos de liderazgo	35
2.2.4 Teorías de Liderazgo	36
2.2.5 Componentes básicos acerca de este liderazgo en la gestión escolar.....	38
2.2.6 Dimensiones del estilo de liderazgo	40
2.2.7 Definición de Clima Organizacional	42
2.2.8 Factores que influyen en el clima organizacional	44
2.2.9 Características del clima organizacional	45
2.2.10 Tipos de Clima Organizacional	46
2.2.11 Dimensiones del clima Organizacional.....	47
2.2.12 Definición de términos	50
2.3 Hipótesis.....	51
2.3.1 Hipótesis General	51
2.3.2 Hipótesis Especificas.....	51
2.4 Variables	52
2.4.1 Definición conceptual de la variable estilo de liderazgo	52
2.4.2 Definición operacional de la variable estilo de liderazgo.....	52
2.4.3 Definición conceptual de la variable clima organizacional	52
2.4.4 Definición operacional de la variable clima organizacional.....	52
2.4.5 Operacionalización de las variables	53
CAPÍTULO III	54
METODOLOGÍA.....	54
3.1 Tipo y nivel de investigación	54

3.2	Método y diseño de investigación	55
3.3	Descripción del ámbito de la investigación.....	55
3.4	Población y muestra	56
3.4.1	Población	56
3.4.2	Muestra	56
3.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	57
3.5.1	Técnicas de recolección de datos	57
3.5.2	Instrumentos de recolección de datos.....	57
3.6	Validez y confiabilidad del instrumento	57
3.7	Plan de recolección y procesamiento de datos	58
CAPÍTULO IV		59
RESULTADOS		59
4.1	Características generales de la población de estudio	59
4.2	Descripción del estilo de liderazgo del Director que predomina en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la Ciudad de Cusco año 2016.....	61
4.2.1	Descripción de la dimensión autocrática del estilo de liderazgo	61
4.2.2	Descripción de la dimensión democrática del estilo de liderazgo	68
4.2.3	Descripción de la dimensión liberal del estilo de liderazgo	77
4.3	Describir las características del clima organizacional que perciben los docentes en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la Ciudad de Cusco.....	82
4.3.1	Descripción de muestra según la dimensión Identidad institucional	82
4.3.2	Descripción de muestra según la dimensión Integración institucional	87
4.3.3	Descripción de muestra según la dimensión Motivación institucional	93
4.4	Relación entre variables estilo de liderazgo del director y clima organizacional	100
CAPÍTULO V		101
DISCUSIÓN		101
5.1	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....	101
5.2	Limitaciones del estudio	104
5.3	Comparación crítica con la literatura existente	104

CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	108
ANEXO	112

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.-Operacionalización de las variables de estudio	53
Tabla 2.-Cantidad de Docentes, 2004 – 2016.....	56
Tabla 3.-Estadísticas de fiabilidad	58
Tabla 4.-Estadísticas de fiabilidad	58
Tabla 5.-Distribución de muestra según edad de la población de estudio	59
Tabla 6.-Distribución de muestra según Sexo de la población de estudio	60
Tabla 7.-Descripción de muestra según si el director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes	61
Tabla 8.-Distribución de muestra según si el director toma en cuenta las sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones	62
Tabla 9.-Distribución de muestra según si el director supervisa constantemente las funciones que deben realizar los docentes.....	63
Tabla 10.-Distribución de muestra según si el director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en la institución educativa	64
Tabla 11.-Distribución de muestra según si el director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra	65
Tabla 12.-Distribución de muestra según si el director dirige personalmente el trabajo de los docentes	66
Tabla 13.-Distribución de muestra según si el director supervisa el trabajo de los padres de familia.....	67
Tabla 14.-Distribución de muestra según si el director antes de tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.....	68
Tabla 15.-Distribución de muestra según si el director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones	69
Tabla 16.-Distribución de muestra según si el director lidera al equipo por aceptación del grupo	70
Tabla 17.-Distribución de muestra según si el director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.....	71
Tabla 18.-Distribución de muestra según si se tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo	72
Tabla 19.-Distribución de muestra según si el director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa	73

Tabla 20.-Distribución de muestra según si en el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.....	74
Tabla 21.-Distribución de muestra según si el director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo	75
Tabla 22.-Distribución de muestra según si el director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes	76
Tabla 23.-Distribución de muestra según si el director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones	77
Tabla 24.-Distribución de muestra según si el director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás	78
Tabla 25.-Distribución de muestra según si el director indica a cada uno lo que tienen que hacer	79
Tabla 26.-Distribución de muestra según si el director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás	80
Tabla 27.-Estilos de liderazgo categorizado.....	81
Tabla 28.-Distribución de muestra según conoce o no los objetivos de la institución educativa...	82
Tabla 29.-Distribución de muestra según conoce o no la visión y misión de la institución educativa	83
Tabla 30.-Distribución de muestra según si el trabajo que desarrolla el director y los docentes permiten cumplir con los objetivos de la institución.....	84
Tabla 31.-Distribución de muestra según si considera que la institución es un buen lugar para trabajar o estudiar	85
Tabla 32.-Distribución de muestra según si recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa	86
Tabla 33.-Distribución de muestra según si considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.....	87
Tabla 34.-Distribución de muestra según si en la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.....	88
Tabla 35.-Distribución de muestra según si las reuniones en equipo resultan de utilidad para que los docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente	89
Tabla 36.-Distribución de muestra según si los integrantes de la institución trabajan en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa.....	90

Tabla 37.-Distribución de muestra según si el director y los docentes aprecian sus contribuciones que realiza para cumplir con los objetivos de la institución educativa....	91
Tabla 38.-Distribución de muestra según si confía en los conocimientos y habilidades del director.....	92
Tabla 39.-Distribución de muestra según si la compensación salarial que recibe el director y los docentes están acordes al trabajo que realizan	93
Tabla 40.-Distribución de muestra según si se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución educativa.....	94
Tabla 41.-Distribución de muestra según si los reconocimientos son distribuidos en forma justa	95
Tabla 42.-Distribución de muestra según si el ambiente físico de trabajo es adecuado (Limpieza, olores, iluminación, etc.).....	96
Tabla 43.-Distribución de muestra según si su ambiente de trabajo está libre de hostilidad	97
Tabla 44.-Distribución de muestra según si es tratado (a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.....	98
Tabla 45.-Clima organizacional categorizado	99
Tabla 46.-Pruebas de chi-cuadrado	100
Tabla 47.-Medida Simétrica	100

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.-Liderazgo transaccional	37
Figura 2.-transformacional. Se centra en el crecimiento de las personas	38
Figura 3.-Factores que intervienen en el clima organizacional	45
Figura 4.-Distribución de muestra según Sexo de la población de estudio.....	60
Figura 5.-Descripción de muestra según si el director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.....	61
Figura 6.-Distribución de muestra según si el director toma en cuenta las sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones	62
Figura 7.-Distribución de muestra según si el director supervisa constantemente las funciones que deben realizar los docentes	63
Figura 8.-Distribución de muestra según si el director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en la institución educativa.....	64
Figura 9.-Distribución de muestra según si el director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra	65
Figura 10.-Distribución de muestra según si el director dirige personalmente el trabajo de los docentes	66
Figura 11.-Distribución de muestra según si el director supervisa el trabajo de los padres de familia.....	67
Figura 12.-Distribución de muestra según si el director antes de tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia	68
Figura 13.-Distribución de muestra según si el director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones	69
Figura 14.-Distribución de muestra según si el director lidera al equipo por aceptación del grupo.....	70
Figura 15.-Distribución de muestra según si el director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa	71
Figura 16.-Distribución de muestra según si se tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo	72
Figura 17.-Distribución de muestra según si el director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.....	73
Figura 18.-Distribución de muestra según si en el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones	74

Figura 19.-Distribución de muestra según si el director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.....	75
Figura 20.-Distribución de muestra según si el director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes	76
Figura 21.-Distribución de muestra según si el director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.....	77
Figura 22.-Distribución de muestra según si el director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.....	78
Figura 23.-Distribución de muestra según si el director indica a cada uno lo que tienen que hacer	79
Figura 24.-Distribución de muestra según si el director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás	80
Figura 25.-Estilos de liderazgo categorizado	81
Figura 26.-Distribución de muestra según conoce o no los objetivos de la institución educativa	82
Figura 27.-Distribución de muestra según conoce o no la visión y misión de la institución educativa.....	83
Figura 28.-Distribución de muestra según si el trabajo que desarrolla el director y los docentes permiten cumplir con los objetivos de la institución	84
Figura 29.-Distribución de muestra según si considera que la institución es un buen lugar para trabajar o estudiar.....	85
Figura 30.-Distribución de muestra según si recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa	86
Figura 31.-Distribución de muestra según si considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.....	87
Figura 32.-Distribución de muestra según si en la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas	88
Figura 33.-Distribución de muestra según si las reuniones en equipo resultan de utilidad para que los docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente	89
Figura 34.-Distribución de muestra según si los integrantes de la institución trabajan en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa	90

Figura 35.-Distribución de muestra según si el director y los docentes aprecian sus contribuciones que realiza para cumplir con los objetivos de la institución educativa	91
Figura 36.-Distribución de muestra según si confía en los conocimientos y habilidades del director.....	92
Figura 37.-Distribución de muestra según si la compensación salarial que recibe el director y los docentes están acordes al trabajo que realizan	93
Figura 38.-Distribución de muestra según si se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución educativa.....	94
Figura 39.-Distribución de muestra según si los reconocimientos son distribuidos en forma justa	95
Figura 40.-Distribución de muestra según si el ambiente físico de trabajo es adecuado (Limpieza, olores, iluminación, etc.)	96
Figura 41.-Distribución de muestra según si su ambiente de trabajo está libre de hostilidad.....	97
Figura 42.-Distribución de muestra según si es tratado (a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa	98
Figura 43.-Clima organizacional categorizado	99

INTRODUCCIÓN

En el Perú la globalización es entendida como un proceso de liberalización de movimiento de capitales, bienes y servicios. Si bien es cierto existen importantes ventajas de la globalización, los cuales se ven reflejados principalmente en los intercambios económicos y culturales que realiza un país frente a otro, asimismo este proceso tiene por objetivo enriquecer a los pueblos con información y oportunidades económicas que permitan elevar la calidad de vida de sus pobladores y así también elevar el desarrollo económico de cada país. Por otro lado no está demás mencionar que la globalización presenta también grados importantes de incertidumbre y de riesgos aún no mensurados como son: las reacciones de nacionalismos excesivos, proteccionismo económico, etc. Lo cual implica continuar analizando y revisando los alcances de este proceso en el transcurso del tiempo.

En ese sentido, es muy importante conocer la definición del clima organizacional el cual no solo consiste en sentirse bien con las cosas tangibles que tenemos alrededor o que la gente se sienta motivada. Sino también en que todas las personas a raíz de su propio apego afectivo, junto con el soporte que siente de las organizaciones, puedan dar un desempeño exitoso que tiene que ver con la eficiencia y eficaz de los procesos que realizan dentro de ellas. Por tanto es necesario conocer los diferentes estilos de liderazgo que existen y que manejan los directivos, gerentes y directores de las diferentes organizaciones puesto que es un factor importante que puede determinar tanto éxito o el fracaso de la institución por tanto es necesario determinar si estilo de liderazgo que ejercen los miembros de alta jerarquía es adecuado o no esto en base a la estructura y composición que tiene cada organización.

Por otro lado una gestión adecuada del clima organizacional dentro de una empresa, no solo debe traducirse en la satisfacción de los trabajadores, sino que también tiene que ver cómo la gente se

siente comprometida con su ambiente de trabajo más allá de las responsabilidades que tiene a su cargo, Además tiene que ver cómo la compañía da el soporte o el apoyo necesario a sus miembros con la finalidad de mejorar la identidad institucional, motivación institucional e integración institucional.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las instituciones educativas a nivel nacional e internacional, se encuentran sometidas a constantes cambios, producto del dinamismo que surge en el entorno donde funcionan. Que en el caso de nuestro país, esta con mucha incertidumbre, debido a su entorno interno y externo, como es el caso de las instituciones de educación pública que tienen el reto de formar educandos con capacidades suficientes para desenvolverse en el entorno social.

Una institución educativa es una organización, como tal, viene a ser una estructura administrativa creada para lograr metas u objetivos, por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano. Siguiendo con esta lógica una institución educativa está conformada, por el director, las autoridades educativas, los profesores, los servidores administrativos, los estudiantes y los padres de familia, asimismo se involucra indirectamente la comunidad en general.

Cabe destacar que el logro de objetivos solo se logra si toda la comunidad educativa está identificada, integrada y a la vez motivada con su institución, como agentes libres de presión,

permitiéndoles desenvolverse a cabalidad y actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo, y lenguaje. Por tanto, es materia de estudio de las ciencias de la administración, la medición y observación del fenómeno clima organizacional.

Para el Estado Peruano, según la Ley General de Educación N° 28044, exactamente en el artículo 66° una Institución Educativa, es considerada como una comunidad de aprendizaje en donde se da el servicio educativo, a la vez esta es la primera y la principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado.

Por otro lado, uno de los atributos que tiene la comunidad educativa es el buen servicio educativo, para lograr cumplir con este atributo se debe ofrecer una buena calidad educativa, donde debe reinar un apropiado clima organizacional.

¿Qué sucede cuando el clima organizacional se deteriora? en este caso, el deterioro del ambiente laboral lleva al servidor de la educación a perder su alegría, disminuye el entusiasmo, entre otros; reflejándose en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia se vuelven menos productivos. Lo que incide definitivamente en la calidad en la prestación del servicio educativo.

De allí, que actualmente las instituciones educativas requieren del establecimiento de un Clima Organizacional que favorezca la calidad educativa de los miembros: tanto administrativos, docentes y estudiantes en instituciones públicas y privadas que la integran y se vinculan directamente con el trabajo institucional. Como se sabe el clima organizacional es el ambiente donde se desenvuelven los miembros de una organización o institución, los cuales están expuestos a factores que puedan afectar negativamente como también positivamente.

¿Qué hacer entonces? Por ello, los directivos de una organización deben estar pendientes de estos factores, para lograr un clima laboral favorable, estudios previos revelan que uno de los factores es el estilo de liderazgo del director, puesto que, al ser la máxima autoridad educativa, puede influir positiva o negativamente en el estado emocional de sus miembros integrantes, por eso, se hace necesario verificar si los hallazgos encontrados en investigaciones previas, se aplican al presente caso de estudio.

En la Institución Educativa Diego Quispe Tito, se concentran trabajadores al servicio de la educación que provienen de haber cursado estudios en universidades y en institutos superiores, algunos de ellos son nombrados, otros son contratados, algunos tienen ya varios años de experiencia en la institución, otros recién se han incorporado, entre varones y mujeres, situación que hace que exista una convivencia muy particular, en especial cuando aún en estos últimos años, los directores asumen su cargo por concurso y no conocen en mucho el ambiente laboral al cual han sido asignados.

De otro lado, se encuentran una diversidad de caracteres de los padres de familia al igual que de los estudiantes, los años de existencia de la institución educativa también generan códigos de comportamiento, la cultura de la organización también se hace evidente, pero la única persona que puede cambiar, contribuir a modificar es el director, y su estilo de liderazgo por tanto es posible medir, la percepción que tienen los docentes, sobre el clima organizacional y sobre el estilo del liderazgo del director, con el propósito de aportar evidencia empírica sobre si existe relación entre estas dos variables de estudio.

Por esta razón se propone en investigar lo siguiente:

1.2 Formulación del Problema.

1.2.1 Problema General

¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo del director con el clima organizacional en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017?

1.2.2 Problemas Específicos.

- a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo del director que predomina en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017?
- b) ¿Cuáles son las características del clima organizacional que perciben los docentes en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre estilo de liderazgo del director y clima organizacional en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar el estilo de liderazgo del director que predomina en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017.
- b) Describir las características del clima organizacional que perciben los docentes en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017

1.4 Justificación del estudio

1.4.1 Conveniencia

La presente investigación es conveniente porque ha permitido evidenciar como es la percepción que tienen los docentes sobre clima organizacional de la Institución Educativa Diego Quispe Tito, asimismo en base a los resultados obtenidos de la investigación se evidencio que dimensiones de clima organizacional se está desarrollando bien y que dimensiones de esta misma variable faltan desarrollar. Por otro lado, también ha permitido determinar que estilo de liderazgo maneja el director de esta institución educativa si es lo adecuado o no para el buen funcionamiento de dicha institución.

1.4.2 Relevancia Social

La investigación es de relevancia social, en vista de que este estudio es de interés social y educativo, asimismo los beneficiados del estudio son los docentes, el director y los demás miembros que forman parte de la Institución Educativa Diego Quispe Tito. En si el beneficiario directo de esta investigación son los estudiantes, quienes forman parte de la institución en estudio, pues los resultados obtenidos son los más objetivos posibles es decir reflejan realmente como se encuentra el clima organizacional en esta institución.

1.4.3 Implicaciones Prácticas

Este estudio es de implicancia practica pues ha permitido resolver problemas reales que se suscitan dentro de las diferentes instituciones educativas relacionadas al estilo del liderazgo que maneja cada director, este estudio también ha permitido ver qué factores afectan al clima organizacional en la institución educativa de estudio.

1.4.4 Valor Teórico

Es de valor teórico porque confirma los resultados de investigaciones anteriores, aportando con evidencia empírica sobre la relación del estilo de liderazgo del director con clima organizacional.

1.4.5 Utilidad Metodológica

La presente investigación es de utilidad metodológica pues sirve de aporte para otras investigaciones como de material de consulta, asimismo permite a los investigadores conocer a profundidad las variables de estudio. Por otro lado, ha permitido adaptar, validar y aplicar instrumentos para poder medir de manera segura y confiable las variables de estudio.

1.5 Limitaciones de la investigación

En el medio local, no se encontró estudios previos sobre la relación entre estilo de liderazgo del director y clima organizacional en instituciones.

1.6 Delimitación de la investigación.

1.6.1 Delimitación Espacial.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito del distrito de San Sebastián, esta institución se encuentra ubicado en la calle Daniel Arteaga s/n del Distrito de San Sebastián de la Provincia y departamento Cusco.

1.6.2 Delimitación Temporal.

El presente trabajo de investigación se inició en el mes de enero del 2017 y se ejecuto durante un año hasta el 15 de febrero del 2018, fecha en que se presenta el trabajo ejecutado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedente Local.

Como Antecedente local se tiene la investigación realizada por Cjuiro (2016), tesis titulado “clima organizacional y calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Ciencias de la ciudad del Cusco en el año 2015”, La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación existente entre el clima organizacional y la calidad del servicio educativo ofrecida en la Institución Educativa Ciencias del Cusco en el año 2015, desde la percepción de los docentes.

Esta investigación fue de enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo correlacional, de diseño no experimental de corte transversal, la población de estudio ha estado conformado por 97 docentes que laboran en el nivel secundario de la Institución Educativa de Ciencias de la Ciudad del Cusco, la muestra de estudio estuvo conformado por 43 profesores, la técnica utilizada ha sido la encuesta y el instrumento ha sido el cuestionario los cuales fueron validados por criterio de expertos.

Como conclusión se evidenció que el clima organizacional es percibido por los educadores como bueno en un 27,9 %, como regular en un 37,2% y como bajo en un 34,9 %, mientras que la calidad de servicio es percibida por los profesores como bueno por el 32,6% como regular por el 32,6% y bajo por el 34,9%. Finalmente se puede afirmar que existe relación directa entre el clima organizacional y la calidad de servicio educativo en la Institución Educativa Ciencias de la ciudad del Cusco del año 2015, estadísticamente significativo ($p < 0,05$). (Cjuiro, 2016)

Otro de los antecedentes regionales es la investigación realizada por Yancee (2015), tesis titulado “Clima organizacional y la gestión institucional en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga - 2015”, El objetivo principal de esta investigación fue determinar en qué medida el clima organizacional influye en la gestión institucional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Este estudio fue de tipo básica, de nivel relacional, con un diseño transversal, la muestra de estudio fue estratificada en 18 docentes y 17 administrativos seleccionados en forma discrecional, el instrumento utilizado fue cuestionario, para las respuestas, se optó por una escala Likert con cinco opciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Como conclusión se evidenció que las dimensiones potenciales humano, diseño organizacional y cultura organizacional del variable clima organizacional tiene una incidencia moderada y alta en las dimensiones gestión estratégica, académica y administrativa de la variable gestión institucional, respectivamente. (Yancee, 2015)

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Como tercer antecedente de la investigación se tiene el estudio realizado por León (2015), tesis titulada “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N. ° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”, el cual fue de tipo básica, correlacional causal no experimental, de diseño transeccional, correlacional.

La muestra estuvo conformada por 27 personas entre docentes y personal administrativo de la I.E. N° 5170 “Perú Italia” de Puente Piedra – de la UGEL 04 de Comas. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición, el cual consto de dos aspectos: relaciones intrapersonales, interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, por otro lado, liderazgo del director, liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director, comunicación y trabajo en la comunidad que se aplicó a las 27 personas de la muestra. El estudio planteo la siguiente hipótesis de investigación: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Entre las conclusiones se obtuvo los siguientes, respecto al clima organizacional se obtuvo que de una muestra de 27 personas que laboran en esta Institución Educativa el 18.5% considera que el clima organizacional es deficiente, asimismo un 44.4% considera que el clima organizacional es regular por último el 37.1% consideran de que existe un buen clima organizacional.

Respecto al estilo de liderazgo que maneja el director de dicha institución se encontró en un 48,1% que es regular, además en la dimensión liderazgo de esta variable se evidencio que es

regular con tendencia a buena en 40.7%, en la dimensión liderazgo transformacional se obtuvo los mismos resultados que la anterior dimensión y con el mismo porcentaje, asimismo en la dimensión gestión también se evidencia que es regular en un 44.4%, en cambio la dimensión comunicación se desarrolla de manera buena, finalmente la dimensión trabajo con la comunidad se desarrolla de manera regular con un 40.7%. Finalmente se puede afirmar la hipótesis planteada en este estudio ya que según los resultados obtenidos se evidencia que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director con un nivel de significancia menor que 0,05. (León, 2015)

Asimismo, se tiene la investigación realizado por Campos (2012), titulado “Estilo de liderazgo directivo y clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla Región Callao”, El 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 esta investigación fue correlacional. La muestra estuvo conformada por 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo que medía las dimensiones autocráticas, democráticas y liberal y el cuestionario de clima organizacional que media la dimensión identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir de manera general que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones del clima organizacional. Entre las dimensiones del estilo de liderazgo directivo están las dimensiones autocrática, democrática y liberal las dos primeras se correlacionan de manera significativa y positiva moderada con el clima organizacional, en cambio la dimensión liberal se correlaciona de manera significativa pero de positiva baja estas medidas en las 3 unidades de análisis que son los docentes, padres de familia y estudiantes, (Campos, 2012)

En la investigación realizada por Crespín (2012), tesis titulada “Clima organizacional según la percepción de los docentes de una Institución Educativa de la región Callao”, La investigación fue de tipo descriptivo simple tuvo como objetivo general medir el nivel de percepción del clima organizacional que tienen los docentes de una institución educativa pública de la región Callao. La muestra, estuvo conformada por 52 docentes del nivel primaria y secundaria. La información se obtuvo con la aplicación del cuestionario Clima Organizacional Para Docentes, de los autores George Litwin y Robert Stringer; que evalúa dimensiones del clima organizacional.

El cuestionario fue validado a través de juicio de expertos, la confiabilidad se realizó mediante muestra piloto de 25 docentes. En base a la aplicación de dicho instrumento se obtuvo las siguientes conclusiones relacionadas a ambas variables: El clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la región Callao se encuentra en el nivel medio, la dimensión estructura del clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la región Callao se encuentra en el nivel medio, la dimensión recompensa del clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la región Callao se encuentra en el nivel medio, la dimensión relaciones del clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la región Callao se encuentra en el nivel medio por último la dimensión identidad del clima organizacional según la percepción de los docentes de una institución educativa de la región Callao se encuentra en el nivel alto. (Crespín, 2012)

La investigación realizada por Barriga (2016), tesis titulada “Clima organizacional y desempeño docente en la universidad “Jaime Bausate y Meza” Jesús María - Lima, 2016”, este estudio fue de tipo básica, correlacional, causal no experimental, los factores de estudio fueron

dos: Clima organizacional y desempeño docente. La muestra de estudio estuvo conformada por 40 docentes de la Universidad.

El diseño de esta investigación fue transeccional, correlacional, causal. bivariada, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados relacionados a ambas variables, en clima organizacional se tuvo las dimensiones siguientes: Talento humano, diseño organizacional y cultura organizacional. En relación al variable desempeño docente se consideró las siguientes dimensiones: capacidad pedagógica, responsabilidad de desempeño, relaciones interpersonales y resultados de la labor educativa.

Como conclusión del presente estudio se obtuvo que el clima organizacional y desempeño docente tienen una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,0, en lo que respecta al talento humano del desempeño docente también existe una relación significativa con un nivel de significancia menor que 0,05, entre el diseño organizacional y el desempeño docente también existe una relación directa con un nivel de significancia menor que 0,01 en tanto entre la cultura organizacional y desempeño docente de esta universidad existe una correlación significativa donde el valor de p es de 0,01. (Barriga, 2016)

Para finalizar con los antecedentes nacionales se tiene la investigación realizada por Quispe (2015), tesis titulado “ Estilos de liderazgo y su relación con clima organizacional en Instituciones Educativas del distrito de san Jerónimo – Andahuaylas”, La presente tesis tuvo por objetivo determinar en qué medida los estilos de liderazgo que practican los directores de la Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del Distrito de San Jerónimo en la provincia Andahuaylas se relacionan con el clima institucional, durante el año 2012. Este

estudio fue de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y correlacional, diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 74 docentes.

Entre las conclusiones se obtuvo que el estilo de liderazgo practicados por los directores de la Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del Distrito de San Jerónimo en la provincia Andahuaylas, durante el año 2012, es el visionario. El clima institucional en las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del Distrito de San Jerónimo en la provincia Andahuaylas, durante el año 2012, se presenta de manera regular puesto que las relaciones entre colegas es calificado de regular en el 54.1 %; el apoyo que se recibe de las autoridades del colegio es regular para el 58,1 % ; en tanto que de la UGEL apenas alcanza al 48 %; el nivel de identidad con la IE es bueno en el 62,2 %; su compromiso son los objetivos y programas de la Institución Educativa es bueno; la cooperación que existe en la IE entre compañeros de trabajo es regular, la práctica de valores e la institución educativa es regular, el 48 % se encuentra insatisfecho con la remuneración que percibe por su trabajo, está poco satisfecho con la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos, está poco satisfecho con los recursos educativos puesto que no son suficientes para desarrollar una labor eficiente y eficaz, la carrera magisterial es gratificante solo para el 2,7 %.

Finalmente se determinó que el estilo de liderazgo que practican los directores de la Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del Distrito de San Jerónimo en la provincia Andahuaylas y el clima institucional se relacionan de manera significativa. ($p < 0.05$). (Quispe, 2015)

2.1.3 Antecedentes Internacionales

Entre los antecedentes internacionales se tiene la investigación realizada por Contreras y Jiménez (2016), tesis titulada “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de

Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”, El propósito de este estudio fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. Para tal fin se desarrolló un estudio descriptivo.

La muestra de estudio estuvo conformada por directivos, los docentes y estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo. De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que en el colegio estudiado se denoto ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de Clima Organizacional, por otro lado la comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de forma no deseada a la luz de las teorías y de la práctica educativa. (Contreras & Jimenez, 2016)

En la investigación realizada por Paz y Marín (2014), tesis titulada “Clima Organizacional de la institución prestadora de servicios (IPS) Universidad de Autónoma”, el objetivo de este estudio fue determinar los procesos de intervención del clima organizacional, este estudio fue de diseño descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio estuvo conformado por 84 trabajadores activos.

Como conclusión se obtuvo que el clima organizacional en la Institución Prestadora de Servicios de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre

sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal. En cuanto al Clima Organizacional por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción poco satisfactoria del Clima Organizacional. (Paz & Marin, 2014)

Finalmente como antecedente internacional se tiene la investigación realizado por Gómez (2014), titulado “Estilo de liderazgo y su relación con el clima Organizacional de las instituciones Educativas del subsistema de Educación básica del Municipio Libertador, estado Carabobo.”, el cual tuvo como objetivo analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo, para lo cual se utilizó como línea de investigación los procesos gerenciales. Asimismo, este estudio se enmarco en una investigación descriptiva, apoyada en un diseño no experimental de campo, utilizando como técnica el método hermenéutico.

La población objeto de estudio estuvo constituida por 69 docentes y 23 directivos, la muestra estratificada proporcional fue de 44 docentes y 20 directivos. Para la recolección de la información se utilizaron dos (2) instrumentos, una encuesta en la modalidad de cuestionario con escala tipo Likert, conformado por 26 ítems, aplicado tanto a los docentes como a los directivos, y una entrevista semi-estructurada que fue aplicada a 6 docentes y 3 directivos; para obtener la confiabilidad del cuestionario se aplicó una prueba piloto a 10 docentes y 1 director de otra institución con características similares a las instituciones de estudio.

La validez del instrumento se realizó por juicio de expertos y la confiabilidad por medio del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un coeficiente igual a 0,69, lo que determinó que el instrumento tiene una “alta” confiabilidad. Como conclusión se obtuvo que los líderes de las

instituciones educativas estudiadas ejercen un liderazgo situacional, lo cual incide en el dinamismo del clima organizacional de dichas instituciones. (Gomez, 2014)

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Definición de Liderazgo

El liderazgo según Robbins y Judge (2013) es la “habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”. (Robbins & Judge, 2013)

Alfaro (2010), menciona que el liderazgo “es el arte de influir, dirigir y guiar a las personas para que potencien sus talentos, motivados en la consecución de los objetivos hacia el bien común”. (Alfaro, 2010)

Según Senge (2001), Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, es capaz de inspirar a las personas que se encuentran a su alrededor, para realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante. (Senge, 2001)

Según James y Lindsey (2008), “el liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de lograr resultados y objetivos importantes”. (James & Lindsey, 2008)

Para Kotter (1998), el liderazgo es el “proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos”.

Este mismo autor también define que el liderazgo efectivo es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que se quiere. (Kotter, 1998)

Para Vilar (2006), el liderazgo es considerado como el comportamiento que emplean ciertos directivos con la finalidad de convertir a sus profesores en líderes en su actividad educativa. Este liderazgo solo se consigue a través de motivación del logro de objetivos, para lo cual se debe facilitar recursos con el fin de que consiga más de lo que espera conseguir por el mismo; por otro lado es necesario hacer tomar conciencia acerca de la importancia que tiene su trabajo para el logro de los resultados; por una parte haciendo identificar sus propios intereses así como de la institución.(Vilar, 2006)

Según Medina y Gómez (2014), El liderazgo es una cualidad esencial que poseen los directivos, si es que como objetivo tienen diseñar y desarrollar programas para la mejora integral de sus instituciones, concretado en el avance del conjunto de competencias citadas, con especial énfasis en el desarrollo de programas de diversidad, bilingüismo, atención a la pluralidad cultural, etc., profundizando en el dominio de la humana, convertida en el eje de las más relevantes para todas las personas y singularmente para los directivos de los centros educativos. (Medina & Gomez, 2014)

Según Espinoza (1999), el Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Por tanto los gerentes o directivos tienen que ser líderes estratégicos siempre con una visión hacia el futuro. (Espinoza, 1999)

Considerando lo expuesto por, Lewin Lippitt y White (1940) citado por Leiva (2011) el liderazgo es considerado como “la capacidad que tiene un miembro de la organización para hacer laborar a un grupo de personas, organizándolo en aras de lograr un determinado objetivo que los ha mantenido reunidos por mucho tiempo, haciendo que se creen lazos muy profundos con sus seguidores”. (Leiva, 2011)

En base a esta definición Leiva considera que el líder está encargado de la conducción de los grupos, poniendo sobre sí mismo, la responsabilidad de que el grupo funcione en base a lo que se ha propuesto. (Leiva, 2011)

Para lo cual es necesario tener en cuenta que si conducimos nuestro equipo de trabajo bajo el mando liderazgo autocrático y liberal no podremos conseguir los objetivos propuestos. Pero si conducimos bajo el liderazgo democrático si lograremos realizar lo que sea propuesto ya que con este tipo de liderazgo podremos incluir a los miembros de la organización en todas las actividades. (Leiva, 2011)

Por su parte Hagai (1992), menciona que el liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo. (Hagai, 1992)

Asimismo, Bergeron (1893), considera que el liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones interpersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo, influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización". (Bergeron, 1983)

2.2.2 Características del líder

Los tres pilares en torno a los que se construye el liderazgo son: conseguir objetivos, hacer equipo y desarrollar a los colaboradores.

Boyatzis, Goleman y McKee (2000) consideran que el liderazgo es un conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para dirigir a los demás, por tanto es importante saber cuáles son esas habilidades y actitudes los cuales se mencionaran a continuación: (Boyatzis, Goleman, & McKee, 2000)

- a) Un líder es capaz de contagiar ilusión a sus colaboradores
- b) Un líder es capaz de estimular a los colaboradores
- c) Un líder es capaz de hacer crecer profesionalmente
- d) Un líder es capaz de propiciar un clima favorable y positivo dentro de la organización.

2.2.3 Estilos de liderazgo

Para Llloria (2015), El ejercicio del liderazgo se da desde el accionar humano que define el perfil con el que actúa el directivo, por tanto los estilos de liderazgo son situacionales y no es correcto verlos bajo el prisma de buenos o malos, pues un mismo líder podrá optar por uno o por otro según lo amerite la ocasión. (Llloria, 2015)

Goleman (2000) afirma que hay seis tipos de líderes que están estrechamente relacionados con el desarrollo de la inteligencia emocional.

a) El líder coercitivo: Cuyo principal propósito es el cumplimiento de una tarea específica de manera inmediata.

b) **Líder filiativo:** Busca crear un ambiente armónico para establecer lazos emocionales entre los miembros de su grupo de trabajo.

c) **El líder democrático:** Para este líder la participación es una herramienta fundamental para establecer acuerdos que permitan lograr los objetivos propuestos.

d) **El líder ejemplar:** Es quien quiere que su grupo se desempeñe de manera autónoma y eficiente.

e) **El líder orientativo:** conduce a su equipo hacia la consecución de una meta.

f) **El líder formativo:** busca preparar a su grupo de trabajo para el futuro. (Goleman, 2000)

2.2.4 Teorías de Liderazgo

Investigaciones recientes, entre ellas la de Gorrochotegui (1997), señala dos teorías de liderazgo los cuales se desarrollaran a continuación:

a) **Teoría transaccional.** Involucra con frecuencia, el intercambio de un favor por un voto, concede una petición presente a cambio de una petición futura. Estas transacciones están gobernadas por valores, tales como: la justicia, la honestidad, la lealtad, la integridad, entre otros.

Esta teoría de liderazgo tiene que ver con personas que buscan lograr sus objetivos individuales e independientes, no implica a los demás miembros de la organización. Por otro lado esta teoría se ve reflejada en el estilo de liderazgo que atiende la administración diaria del sistema, pues administra la rutina, escucha las quejas y las preocupaciones de los diferentes participantes, es decir se convierte solo en un receptor de quejas y no se preocupa por resolverlas.



Figura 1.-Liderazgo transaccional

Fuente. Adaptado de Gorrochotegui, A. (1997). Manual de liderazgo para directivos escolares. Madrid, España: La Muralla.

a) **Teoría de transformación.** Esta teoría implica un intercambio entre personas que buscan alcanzar metas comunes y se unen para lograr objetivos que van más allá de sus intereses personales, en este sentido, es todo lo contrario a la teoría anterior.

Es el tipo de liderazgo que procura llamar la atención de la gente hacia el propósito básico de la organización, es decir hacia la relación entre la organización y la sociedad.

Dentro de esta teoría se encuentra inmerso el liderazgo transformacional que es un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades de liderar sus actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. (Gorrochotegui, 1997)

Asimismo este líder puede ser capaz de infundir, en una organización, valores que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización.



Figura 2.-transformacional. Se centra en el crecimiento de las personas

Fuente: Adaptado de Gorrochotegui, A. (1997). Manual de liderazgo para directivos escolares. Madrid, España: La Muralla.

Como puede apreciarse, las dos teorías de liderazgo se diferencian claramente, en la transaccional, se busca la administración de la rutina; mientras que la transformacional implica otorgar a la administración espacios de interacción, en los que los directores comparten el liderazgo con sus colaboradores por tanto los directores, deben seleccionar qué tipo de líder quieren llegar a ser en su institución educativa y cómo pueden generar entusiasmo en su entorno.

2.2.5 Componentes básicos acerca de este liderazgo en la gestión escolar

Por su parte Álvarez (1998), menciona algunos componentes que los directores de algunas instituciones educativas deben tener y conocer las cuales son las siguientes:

a) **Carisma.** Es un prestigio ganado gracias al buen desempeño, lo que confiere al líder respeto y autoridad, y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus profesores.

b) **Consideración individual.** Consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y las diferencias individuales de los profesores. Quiere decir que la relación y la comunicación del líder y sus colaboradores son personalizadas, pues se tiene en cuenta los intereses personales de cada uno de los profesores, para lo que se intenta armonizar su visión y los objetivos del centro escolar.

c) **Estimulación intelectual.** Parte del principio de que sus colaboradores son gente inteligente, y sobre este principio se relaciona con ellos, intentando estimular todas sus potencialidades para la creatividad, la innovación y el cambio, elementos claves de la organización escolar.

d) **Liderazgo compartido.** Fundamentado en la cultura de la participación, crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

e) **Trabajo en equipo.** Es una estrategia importante que produce sinergia necesaria para conseguir mejores resultados para la organización.

f) **Dedicación de tiempo y de recursos.** Para la formación continua de sus colaboradores, como medio fundamental para el crecimiento personal. Trata de involucrarlos en la aplicación de las nuevas tecnologías a su trabajo, dedica tiempo a formarse de manera permanente, lo que

le dará autoridad de prestigio para asesorar, orientar, facilitar información y documentación de trabajo a sus colaboradores.

g) Tolerancia psicológica. El permanecer períodos largos y constantes hace que los docentes generen grandes dosis de ansiedad entre ellos mismos y en sus alumnos, a lo cual se denomina espacio de interacción turbulenta. Dentro de un clima de este tipo, es fundamental que el líder no sólo posea grandes dosis de sentido del humor, sino que las manifieste, que pueda manejar las situaciones de conflicto y de tensión. Además, debe tratar de ser lo más empático posible consigo mismo y con los demás. (Alvarez M. , 1998)

2.2.6 Dimensiones del estilo de liderazgo

Napier y Gershendfeld (2008), establecen que el liderazgo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla dentro de la organización los cuales son:

a) liderazgo autocrático: Este líder posee una imagen vinculada con demagogos, dictadores y procesos administrativos de coacción, sin embargo, también puede ser descrito como la persona que dirige, que permanece firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades de supervisión y la responsabilidad final de las decisiones. En pocas palabras es alguien que tiene los atributos necesarios de liderazgo.

Este tipo de líder puede tornarse en explotador, caracterizado por el empleo sin escrúpulos del miedo y la amenaza; comunicaciones unilaterales de arriba abajo: exaltación de la dimensión normativa en el rol de dirección y comportamientos restrictivos, sin estímulos a las iniciativas de los demás miembros. Como también ser benevolente, que atempera el comportamiento anterior con el empleo de recompensas y comunicaciones bilaterales, aunque

limitadas a la voluntad del director, y con decisiones desconcentradas en mínimo grado: la responsabilidad de la conducta organizativa no es interiorizada en los miembros, sino que radica en el control externo de la dirección. (Nappier & Gershenfeld, 2008)

b) El liderazgo democrático: Es aquel que comparte decisiones con los demás, independientemente de las consecuencias, en su lenguaje existe la vinculación al nosotros como grupo, siendo las relaciones de colaboración antes que, de competencia, siendo la meta el fin principal.

Es así que los miembros de la organización, a través de los distintos grupos organizativos, formales o informales, participan regularmente en los procesos de elaboración de objetivos y toma de decisiones. No carece de autoridad este tipo de dirección, pero al apoyarse en otros ejerce su influencia por otros recursos no meramente disciplinarios. (Nappier & Gershenfeld, 2008)

c) Liderazgo liberal: Es aquel que evade las responsabilidades, sin embargo, a diferencia de los otros tipos de direcciones que centran la responsabilidad de la conducta en el control externo de la dirección, este tipo la orienta hacia el autocontrol y la capacidad de autodirección de sus miembros.

Aquí la dirección no tanto utiliza estímulos y recompensas para las acciones cuanto que implica de algún modo a los demás miembros en las decisiones; su actitud comprensiva y estimulante permite el flujo de comunicaciones en todas las direcciones y ciertas decisiones, no relevantes, están descentralizadas a distintos niveles. (Nappier & Gershenfeld, 2008)

2.2.7 Definición de Clima Organizacional

Según Vite (2007), el clima organizacional es la calidad del entorno social de la institución, que percibe la persona de la naturaleza y contenido de la función que desempeña, del grupo de trabajo al que pertenece, los esfuerzos y resultados individuales, así como de las condiciones del lugar de trabajo. (Vite, 2007)

Por otro lado, se tiene la definición de Chiavenato (1992), el cual manifiesta que el clima organizacional “constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización”

Siguiendo con la definición de Chiavenato se puede afirmar que dicho concepto involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como es el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Chiavenato, 1992)

Según Acero (2003), el clima organizacional es la percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos. (Acero, 2003)

Para Toro (2001), el clima organizacional es considerado como el “conjunto de percepciones compartidas” que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa.

En este contexto el clima organizacional es una realidad que rodea a las personas en su ambiente laboral; alrededor de esta, se forman percepciones que alimentan los juicios que a su vez permiten decidir, actuar o reaccionar frente a lo vivido laboralmente. (Toro, 2001)

Del mismo modo Brunet (2004), manifiesta que el clima organizacional es un tema imprescindible en la actualidad de cualquier empresa, pero es un proceso en el que en ocasiones es difícil obtener un resultado objetivo, teniendo en cuenta que el empleado puede mezclar las opiniones individuales con las características verdaderas de la organización. (Brunet, 2004)

Raineri (2006) afirma que “el clima organizacional es un tamiz, no mide la realidad tal cual es, sino que cómo ella es percibida”. (Raineri, 2006)

Para Quiroga (2007) “el clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad. (Quiroga, 2007)

Edel y García (2007), Expresan que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización. (Edel & Garcia, 2007)

Mendoza (2012), manifiesta que el clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. (Mendoza, 2012)

2.2.8 Factores que influyen en el clima organizacional

Existen factores que influyen negativamente en el clima organizacional los cuales son las siguientes:

a) Ambiente físico: Los aspectos que se consideran en el ambiente físico son: el ruido, iluminación, limpieza, temperatura y pureza del aire, asimismo es importante controlar este factor puesto que la empresa debe manifestar una mayor consciencia social frente a la salud y seguridad del trabajador.

b) Variables estructurales: Dentro de las variables estructurales se consideran las políticas, reglas o normas de la empresa y de la dirección por la que está regida.

c) Liderazgo y motivación: El liderazgo y la motivación son factores claves que se deben tomar en cuenta dentro de una organización, puesto que el estilo de mando del líder es el que genera cierta atmosfera dentro de la organización; como se sabe la característica principal del líder es estimular a los otros a que sigan su función específica, es poner en movimiento, incitar a la acción. (Mendoza, 2012)

Asimismo, para Ramos (2012), El clima organizacional consta de seis factores que intervienen en su desarrollo, los cuales se pueden observar en la figura 3.



Figura 3.-Factores que intervienen en el clima organizacional

Fuente: Revista Centro de investigación y Desarrollo del Transporte, CETRA. La Habana, Cuba.

2.2.9 Características del clima organizacional

Para comprender de mejor manera el concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características las cuales son mencionadas por Goncalves (1997) y son los siguientes:

- a) El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- c) El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d) El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- e) El clima, junto con las estructuras y características institucionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Goncalvez, 1997)

Por otro lado, se tiene las características propuestas por Ramos (2012), sobre clima organizacional y son los siguientes:

a) Las particularidades del hábitat en donde actúa y ejerce sus labores misionales una entidad cualquiera, y se refiere tanto a sus actividades al interior de la compañía, como a las que debe realizar fuera de la misma.

b) La empresa tiene personalidad propia, por eso son corporaciones con identidad y valores propios.

c) El clima organizacional contiguo a las políticas empresariales, a las buenas prácticas corporativas y a las personas que conforman el núcleo institucional, instituyen un sólido engranaje que sostiene la sanidad comunitaria de la empresa.

d) Un apropiado y verídico clima organizacional obtendrá secuelas tangibles en la actividad próspera de la empresa, que tendrá como termómetro la apreciación que las personas otorguen al ambiente laboral interno y externo de la entidad. (Ramos, 2012)

2.2.10 Tipos de Clima Organizacional

Likert citado por Álvarez (2001), propone los siguientes tipos de clima organizacional los cuales surgen de la interacción de las variables causales, intermedias y finales.

Clima autoritario. Este tipo de clima se subdivide en dos grupos:

a) **El explotador:** En el cual la dirección no confía en sus empleados y la toma de decisiones se hace en la cima de la organización

b) **El paternalista:** En el cual la dirección tiene suma confianza en ellos y las decisiones no siempre son tomadas en la cima de la organización.

Clima participativo. También existen dos grupos:

a) **El consultivo:** En el cual se confía en los empleados y en algunos casos se les permite tomar decisiones en los niveles inferiores y la comunicación es de tipo descendente.

b) **El participativo:** En este grupo existe plena confianza en los empleados, realizándose la toma de decisiones en los diferentes niveles y la comunicación no solo es descendente y

ascendente sino también lateral por lo que existe una relación de amistad, confianza y responsabilidad. (Alvarez, 2001)

2.2.11 Dimensiones del clima Organizacional

Por su parte Berrocal (2007) plantea la existencia de la influencia del estado afectivo, circunscrito al clima organizacional en las actitudes de los colaboradores, las mismas que son medibles en forma objetiva. Para ello realizó un análisis de las dimensiones y de los ítems de la escala de clima organizacional de Acero (2003) y los condensó en tres dimensiones: identidad institucional, integración institucional y motivación institucional, los mismos que se detallarán a continuación.

a) Identidad institucional: Berrocal (2007) establece que la identificación institucional, es el grado de pertenencia y orgullo derivado de la vinculación con la organización. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Para el efecto, es posible medirlas a través de indicadores como conocimiento de los objetivos institucionales, conocimiento de la visión y misión institucional, dándoles un valor personal.

b) Integración institucional: Berrocal (2007) refiere que la integración institucional, sería el grado en que los colaboradores se ayudan entre sí, considerando que las relaciones son respetuosas y consideradas, además del grado en que se perciben en el medio interno la cooperación, responsabilidad y respeto. Ello puede ser medible a través de indicadores como comunicación asertiva y oportuna percepción del trabajo en equipo.

c) Motivación Institucional: Berrocal (2007) indica que es el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización, así como la medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la gerencia; a su vez implica el

grado en que los líderes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores, percibiendo los colaboradores en la organización claras posibilidades de desarrollo, estimando sobre los criterios de conservación o despido.

Además, implica la percepción de los colaboradores en relación con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Finalmente, es la percepción de la equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Evaluándose esta dimensión a través de aspectos como compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral. (Berrocal, 2007)

Chaparro y Vega (2007), proponen la medición y análisis del clima organizacional mediante las siguientes dimensiones.

d) Estructura: Se refiere a la percepción que tienen los integrantes de la organización acerca de la rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución y dan lugar a un estado climático u otro.

Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.

e) Relaciones: Resulta un componente central en la percepción del clima, entre los distintos niveles, tanto entre pares, como docentes y directivos. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

f) Recompensa: Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta; aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas de estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga.

g) Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un integrante importante y valioso que contribuye en el logro de los objetivos institucionales, en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Asimismo estos autores proponen estas cuatro dimensiones porque considera que la dimensión relaciones es un tanto amplia, es una dimensión que tiene que ver con gran parte de las percepciones del personal, es decir, considera las relaciones entre pares, jefe inmediato, con quienes se desarrolla una parte importante del trabajo diario; en este mismo sentido, la dimensión estructura también refleja las percepciones del trabajo diario, del cómo se hacen las cosas; las dimensiones de recompensa e identidad son elementos importantes para la motivación del personal, y por ende con un impacto en el desarrollo de sus actividades. (Chaparro & Vega, 2007)

Por otro lado, se tiene las dimensiones establecidas por Acero (2003), en cual también se basa en el fundamento de Likert y menciona las siguientes dimensiones:

h) Relaciones interpersonales: Grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

i) Estilo de dirección: Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.

j) Sentido de pertenencia: Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

k) Retribución: Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

l) Disponibilidad de recursos: Grado en que los empleados cuentan con la información.

m) Estabilidad: Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

n) Claridad y coherencia en la dirección: Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

o) Valores colectivos: Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto. (Acero, 2003)

2.2.12 Definición de términos

a) Motivación: "La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual". (Robbins & Judge, 2013)

b) Liderazgo: El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. (Munch, 2011)

c) Institución educativa: Es un conjunto de personas, con intereses propios y concurrentes, con valores singulares y hasta contrapuestos, pero al coexistir en post de un gran objetivo se compatibilizan y forman la cultura de la institución, por lo tanto, ese grupo tiene ciertos rasgos estructurales y ciertas modalidades de acción. (Garay, 2007)

d) Capacidad: Talento y aptitud que posee un líder para conducir a su organización a la consecución de la misión compartida. La capacidad está asociada a otros rasgos del liderazgo que la potencian: visión, enfoque, acción, alineación. (Casco, 2014)

e) Decisión: Capacidad de determinación que tiene un líder para llevar a cabo un proyecto o iniciativa incluso cuando ésta entraña riesgo y es de dudosa realización, firmeza de carácter. (Casco, 2014)

f) Equipo: Congregación de personas que un líder crea para conseguir un fin común donde cada una de ellas desempeña un rol que es comprendido por el resto de miembros. (Casco, 2014)

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis General

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017

2.3.2 Hipótesis Específicas

a) El estilo de liderazgo del director que predomina en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017 es autocrático.

b) El clima organizacional que perciben los docentes en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017 es deficiente.

2.4 Variables

V1: Estilo de Liderazgo

V2: Clima Organizacional

2.4.1 Definición conceptual de la variable estilo de liderazgo

Es la capacidad que tiene un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en áreas de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores. (Leiva, 2011)

2.4.2 Definición operacional de la variable estilo de liderazgo

Para (Nappier & Gershenfeld, 2008), el liderazgo directivo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la institución los cuales son autocrático, democrático y liberal. (Nappier & Gershenfeld, 2008)

2.4.3 Definición conceptual de la variable clima organizacional

El clima organizacional es la percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo. (Acero, 2003)

2.4.4 Definición operacional de la variable clima organizacional

Según Berrocal la influencia del estado afectivo, circunscrito al clima organizacional, por tanto, en las actitudes de los colaboradores, al revisar el dimensionamiento realizado por Acero, Berrocal los condensó en tres dimensiones: identidad institucional, integración institucional y motivación institucional. (Berrocal, 2007)

2.4.5 Operacionalización de las variables

Tabla 1.-Operacionalización de las variables de estudio

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
Estilos de liderazgo del Director	Es la capacidad que tiene un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en áreas de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores. (Leiva, 2011)	Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones individualmente ▪ Controla al subalterno ▪ Dirige verticalmente 	1,2,3,4,5,6,7
		Democrático	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma decisiones horizontalmente ▪ Realiza una administración compartida ▪ Motiva y estimula a sus subalternos 	8,9,10,11,12,13,14,15,16
		Liberal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delega autoridad ▪ Delega funciones ▪ Poco contacto y apoyo a sus subordinados 	17,18,19,20
Clima Organizacional	Según Acero (2003), el clima organizacional es la percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos. (Acero, 2003)	Identidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce los objetivos institucionales ▪ Conocen la visión y misión institucionales y valora su institución 	1,2,3,4,5
		Integración institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se comunica asertivamente y oportunamente ▪ Trabaja en equipo 	6,7,8,9,10,11
		Motivación institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compensación ▪ Reconocimiento ▪ Satisfacción laboral 	12,13,14,15,16,17

Fuente: Elaboración propia en base a la teoría de Leiva (2011) y Acero (2008)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y nivel de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básica según Carrasco (2013), este tipo de investigación no tiene aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad o el estudio de las variables clima organizacional y estilos de liderazgo. (Carrasco, 2013)

Según Carrasco (2013), la investigación es de nivel Descriptivo, debido a que se describirá las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de las variables y fenómenos de estudio, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado. (Carrasco, 2013)

Así mismo esta investigación es de alcance correlacional porque busca establecer la relación de las variables, sin modificación de las mismas, de las personas, grupos, comunidades,

procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.2 Método y diseño de investigación

La presente investigación corresponde al método deductivo, que comienza con la teoría, y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas “Hipótesis” que el investigador somete a prueba.

Asimismo, esta investigación es de Diseño no experimental de corte Transversal, debido a que la investigación se realizó sin manipulación deliberada de ninguna de las variables, Lo que se hizo fue observar y medir las variables tal como sucedan en su contexto natural. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

3.3 Descripción del ámbito de la investigación

Como descripción general del lugar de estudio cabe señalar que la ciudad del Cusco está ubicada en la región sur oriental del Perú, que comprende zonas andinas y parte de la selva alta, por otro lado, esta ciudad limita por el norte con Ucayali, al sur con Arequipa y Puno, al este con Madre de Dios y Puno y al oeste con Arequipa, Apurímac, Ayacucho y Junín.

Las unidades de análisis del presente estudio forman parte de la Institución Educativa Diego Quispe Tito, el cual se encuentra ubicado en la calle Daniel Arteaga s/n del Distrito de San Sebastián de la Provincia y departamento Cusco.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población de estudio del presente trabajo de investigación está conformada por 33 Docentes que laboran en la institución educativa Estatal Mixta Diego Quispe del distrito de San Sebastián de la ciudad del Cusco.

Tabla 2.-Cantidad de Docentes, 2004 – 2016

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
7	6	0	1	7	2	2	3	2	2	1	2	3

Fuente: Padrón de instituciones Educativas, censo escolar 2016, carta educativa del Ministerio de educación – Unidad de estadística educativa y cartografía de google Maps.

3.4.2 Muestra

El tipo de muestreo que se empleó para determinar la muestra del estudio fue el probabilístico en el cual todos los docentes de la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito estuvieron en la posibilidad de formar parte de la muestra de estudio, el cual a su vez se determina mediante la siguiente formula.

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

Dónde:

(N): Es la población de estudio en este caso es 33 docentes

(z): Nivel de confianza 95% el cual equivale al (1,96 de valor de la tabla normal)

(E): Margen de error es de más o menos 5% el cual equivale a 0,05

Probabilidad de ocurrencia: (p): 0,5 (q): 0,5

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5) \times (33)}{(1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5) + (33 - 1)(0,05)^2} = 30.46$$

El tamaño muestral es de 30 docentes que laboran en la institución educativa Estatal Mixta Diego Quispe del distrito de San Sebastián de la ciudad del Cusco.

3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.5.1 Técnicas de recolección de datos

La presente investigación como técnica de recolección de datos utilizo las encuestas, el cual permitió obtener una información verídica y objetiva sobre ambas variables.

3.5.2 Instrumentos de recolección de datos

La presente investigación para recoger datos e información necesaria aplicó como instrumento el cuestionario donde las preguntas estuvieron estructurados de acuerdo a las dimensiones de las variables tanto de estilos de liderazgo como de clima organizacional.

3.6 Validez y confiabilidad del instrumento

Los instrumentos utilizados antes de ser aplicados fueron sometidos a la prueba de validez de contenido mediante el juicio de expertos, los mismos que han sido los siguientes profesionales: Dr. Hugo Enríquez Romero; Dr. Carlos Aceituno Huacani; Mg. Isela Moscoso Paricoto. Estas validaciones se encuentran como anexo 4 en la parte final de la investigación.

Respecto a la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto a los docentes de toda la institución educativa, del cual al procesar los datos se midió la confiabilidad a través del alfa de Combrach, el cual se presenta a continuación:

Para estilos de liderazgo se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 3.-Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,913	20

En base a estos resultados se puede decir que el instrumento es muy fiable y confiable.

En lo que respecta al procesamiento de datos del instrumento de clima organización se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 4.-Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,99	17

3.7 Plan de recolección y procesamiento de datos

La recolección de datos se realizó en un momento único, el procesamiento de datos se realizó con ayuda del programa SPSS; para la parte interpretativa y analítica se utilizó la frecuencia y el porcentaje; finalmente para determinar la relación de ambas variables se aplicó la prueba del chi cuadrado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Características generales de la población de estudio

Tabla 5.-Distribución de muestra según edad de la población de estudio

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
De 28 a 36 años	7	23%
De 37 a 45 años	6	20%
De 46 a 54 años	7	23%
De 55 a 63 años	10	34%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

Entre las características generales de la población de estudio del presente trabajo de investigación según la tabla 5 evidencia que un 34% de los docentes que enseñan en la Institución Educativa Diego Quispe Tito del distrito de San Sebastián de la Ciudad de Cusco están en la edad de 55 a 63 años, de los cuales se puede decir que la mayoría de los docentes cuenta con amplia experiencia pedagógica; por otro lado algunos de estos docentes por la edad que poseen no tienen la paciencia suficiente para enseñar a los estudiantes.

Tabla 6.-Distribución de muestra según Sexo de la población de estudio

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	25	83%
Masculino	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

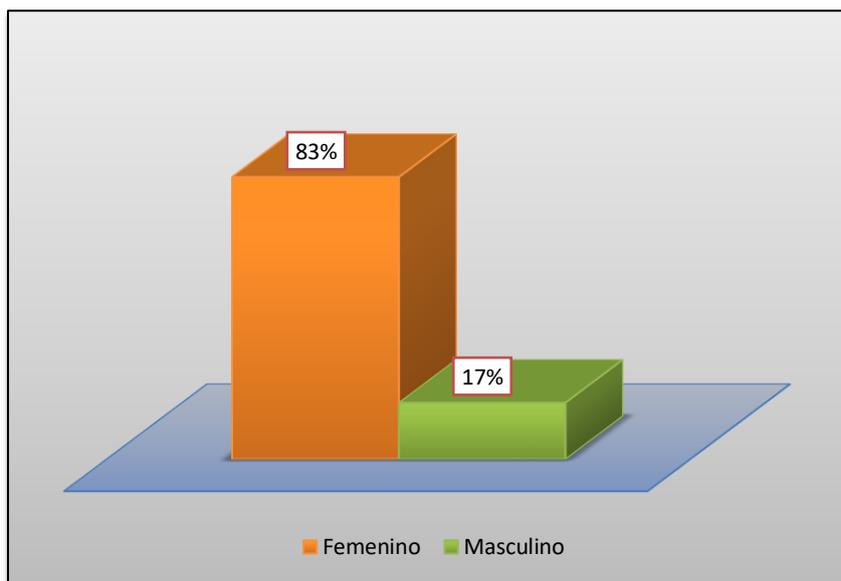


Figura 4.-Distribución de muestra según Sexo de la población de estudio

Otra de las características generales de la población de estudio está el sexo de los docentes que enseñan en dicha institución educativa, los cuales según la tabla 6 evidencian que un 83% de estos docentes son de sexo femenino, por tanto se puede decir que las relaciones interpersonales de los estudiantes con las docentes son las mejores en vista de ser mujeres son más comprensivas, empáticas con los estudiantes; por otra lado también en esta tabla se observa que el 17% de los docentes son de sexo masculino; en vista a estos resultados se puede decir que dicha institución educativa está compuesto por docentes ambos sexo con características diferentes lo que hace que el clima organizacional en dicha institución sea un poco deficiente.

4.2 Descripción del estilo de liderazgo del Director que predomina en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la Ciudad de Cusco año 2016

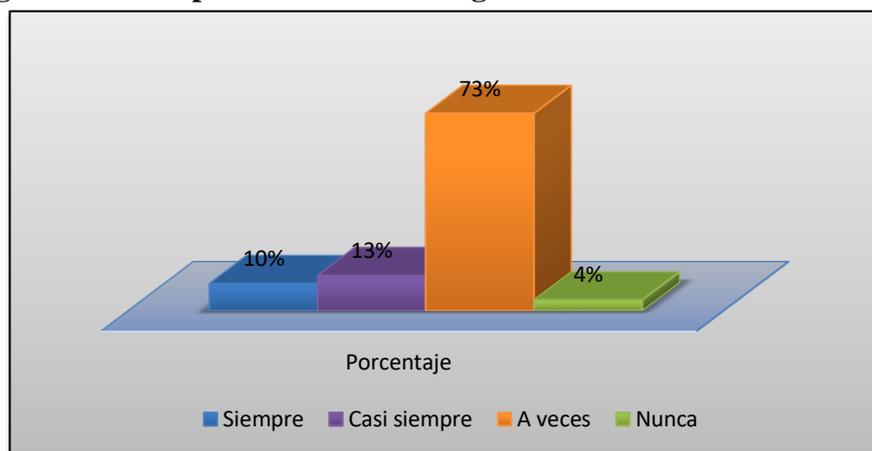
4.2.1 Descripción de la dimensión autocrática del estilo de liderazgo

Tabla 7.-Descripción de muestra según si el director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	10%
Casi siempre	4	13%
A veces	22	73%
Nunca	1	4%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

Figura 5.-Descripción de muestra según si el director toma decisiones, sin consultar



con los docentes, padres de familia y estudiantes

En esta figura se evidencia que un 73% de los docentes encuestados mencionan que a veces el director toma decisiones sin consultar a los docentes, padres de familia y estudiantes lo que evidencia que en esta institución educativa existe un estilo de liderazgo autocrático donde las decisiones están centradas solo en el director; este tipo de liderazgo hoy en día no es lo recomendable ya que la institución lo conforman los estudiantes, padres de familia y docentes por tanto ellos están en todo el derecho de opinar sobre aquellos que los incumbe para el bienestar de la institución educativa.

Tabla 8.-Distribución de muestra según si el director toma en cuenta las sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13%
Casi siempre	8	27%
A veces	16	53%
Nunca	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

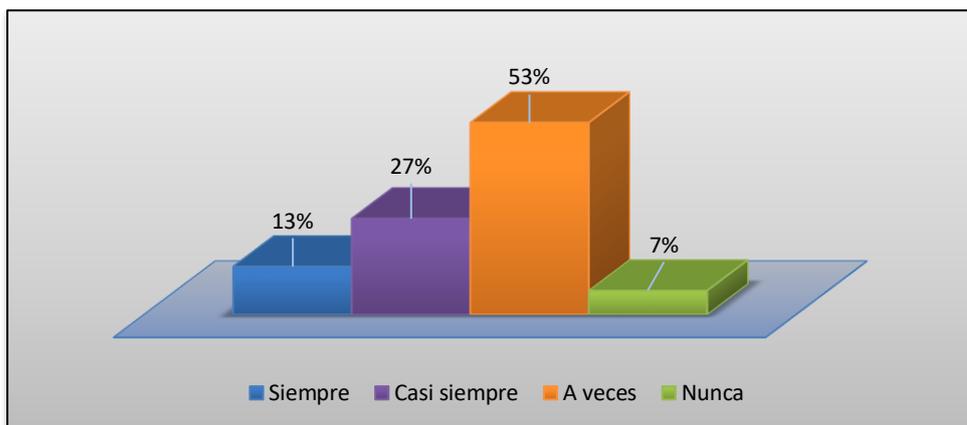


Figura 6.-Distribución de muestra según si el director toma en cuenta las sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones

La figura 6 evidencia que el director de la institución educativa Diego Quispe Tito a veces toma en cuenta las sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes, lo que hace inducir que en esta institución antes de tomar cualquier tipo de decisiones primero se le consulta a los miembros de la institución educativa con el de tomar las mejores decisiones que permitan el crecimiento de la institución; asimismo se evidencia que un 7% de estos encuestados mencionan que a ellos nunca se les ha pedido alguna sugerencia lo que quiere decir que no existe una buena relación interpersonal entre ellos.

Tabla 9.-Distribución de muestra según si el director supervisa constantemente las funciones que deben realizar los docentes

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	23%
Casi siempre	11	37%
A veces	12	40%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

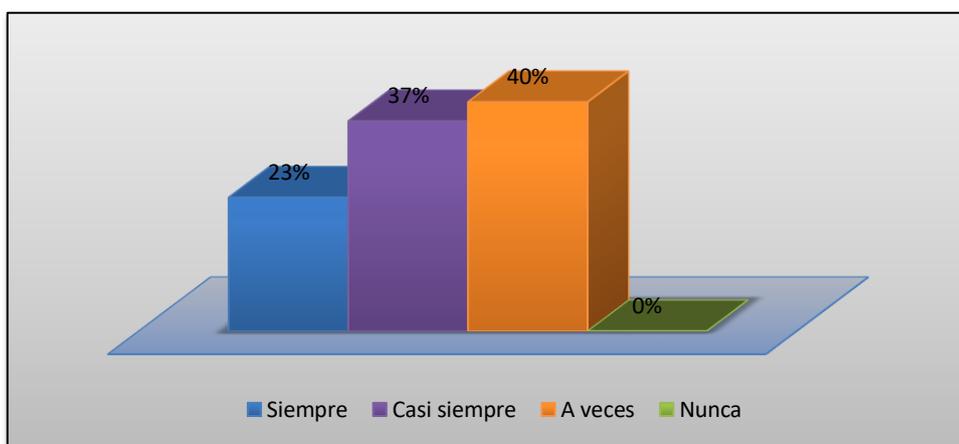


Figura 7.-Distribución de muestra según si el director supervisa constantemente las funciones que deben realizar los docentes

La tabla 9 evidencia que el 40% de los docentes encuestados mencionan que a veces el director de la institución educativa supervisa las funciones que deben realizar los docentes; en este caso se recomienda al director que las supervisiones se deben realizarse de manera constante con el fin de que no existan docentes que estén llegando a la institución educativa fuera de horario de ingreso, por otro lado un 37% de los encuestados indican que casi siempre el director supervisa de manera constante los ingresos y salidas de los docentes; asimismo en esta también se evidencia que no existe ni un docente que haya mencionada de que no exista supervisión.

Tabla 10.-Distribución de muestra según si el director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en la institución educativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	23%
Casi siempre	10	33%
A veces	13	44%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

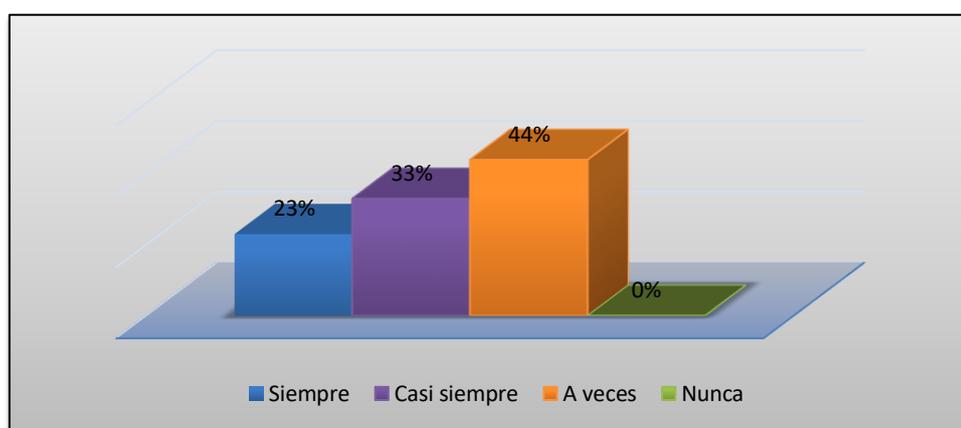


Figura 8.-Distribución de muestra según si el director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en la institución educativa

El 44% de los docentes encuestados mencionan que el director de la institución educativa Diego Quispe Tito del distrito de San Sebastián a veces supervisa de manera constante las labores de las personas que trabajan en la institución educativa, este tipo de supervisión se realiza con el fin de mantener el orden institucional, asimismo un 33% de los docentes indican que esta supervisión casi siempre se realiza; finalmente no hubo docentes que indiquen de que no haya supervisión; la supervisión que debe realizarse en una institución es muy primordial lo cual no solo debe ser una actividad del director si no debe ser la actividad de todos los miembros con el objetivo de que el estudiantes tenga las mejores condiciones físicas y pedagógicas que podría otorgar tanto el director como el docente.

Tabla 11.-Distribución de muestra según si el director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	20%
Casi siempre	8	27%
A veces	14	47%
Nunca	2	6%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

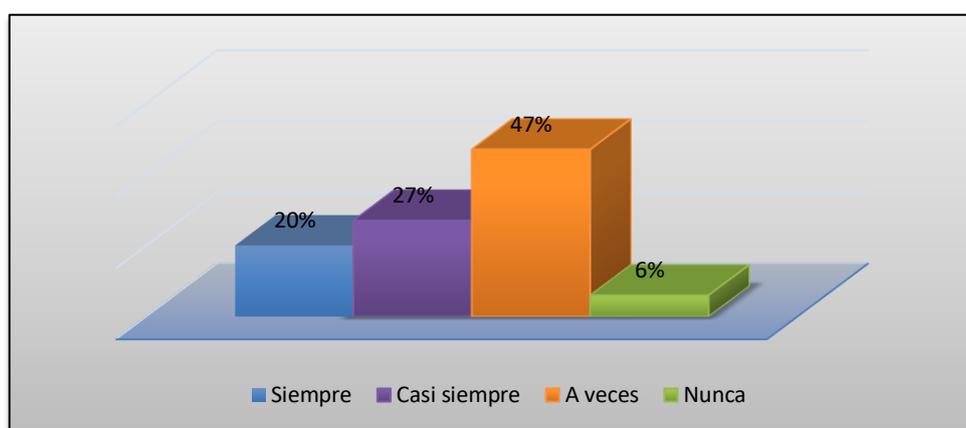


Figura 9.-Distribución de muestra según si el director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra

El 47% casi la mitad de los docentes encuestados mencionan que a veces el director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra, lo cual muchos de los docentes no quieren acatar dichos ordenes porque no están de acuerdo con las instrucciones dadas; por otro lado un 27% de los encuestados mencionan que casi siempre el director es muy exigente con las ordenes que da en donde se muestra autoritario, sin darles opción a los demás dar su propio opinión; finalmente en esta figura se aprecia que el 6% de los docentes mencionan que el director nunca ha sido exigente con las instrucciones que da.

Tabla 12.-Distribución de muestra según si el director dirige personalmente el trabajo de los docentes

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	17%
Casi siempre	9	30%
A veces	12	40%
Nunca	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

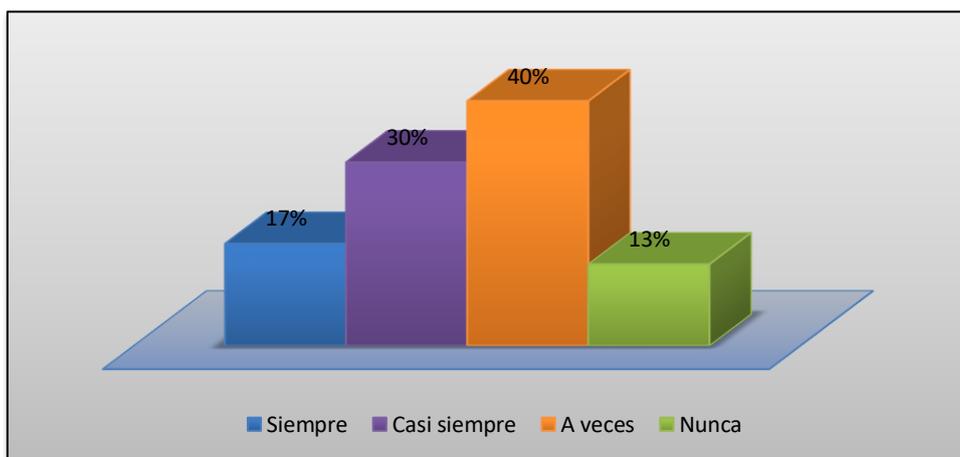


Figura 10.-Distribución de muestra según si el director dirige personalmente el trabajo de los docentes

La figura 11 muestra que el 40% de los docentes encuestados mencionan que a veces el director dirige personalmente el trabajo de los docentes, lo que hace que el director si dirige, indica las actividades que se debe realizar de manera personal con el fin de que las indicaciones sean claras y precisas y no se cometan errores; por otro el 30% de los encuestados mencionan que casi siempre el director dirige todas las actividades de la institución educativa; por otro lado un 13% menciona que el director nunca dirige ninguna actividad de manera personal lo que hace el director es subordinar las actividades a los demás miembros.

Tabla 13.-Distribución de muestra según si el director supervisa el trabajo de los padres de familia

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
Casi siempre	8	27%
A veces	17	57%
Nunca	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

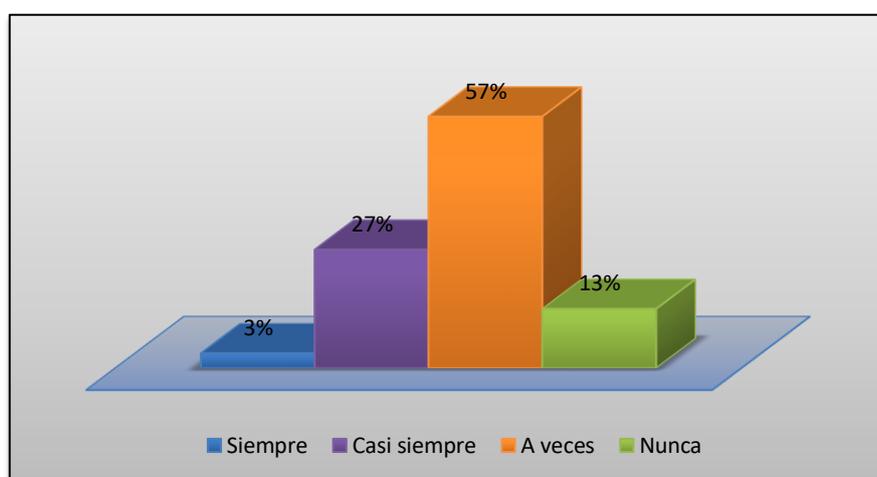


Figura 11.-Distribución de muestra según si el director supervisa el trabajo de los padres de familia

El 57% de los docentes encuestados manifiestan que el director a veces si supervisa el trabajo de los padres de familia, mucho más las actividades que realizan los padres de familia que conforman el APAFA esto con la finalidad de que todas las actividades que se realicen en la institución sean buenas y transparentes; asimismo este director casi siempre está pendiente de los trabajos que realizan los padres de familia.

4.2.2 Descripción de la dimensión democrática del estilo de liderazgo

Tabla 14.-Distribución de muestra según si el director antes de tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	23%
Casi siempre	7	23%
A veces	15	50%
Nunca	1	4%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

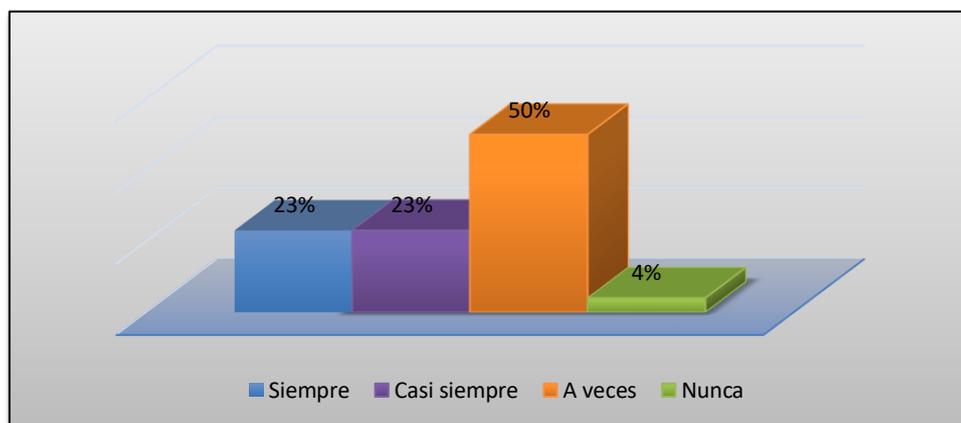


Figura 12.-Distribución de muestra según si el director antes de tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia

Más de la mitad de la unidad de estudio del presente trabajo de investigación manifiesta que a veces el director antes de tomar cualquier tipo de decisión consulta tanto a los docentes como a los padres de familia con el fin de obtener muchas alternativas de solución para un problema; asimismo existen docentes que mencionan que siempre, casi siempre el director antes de tomar cualquier decisión consulta a los demás miembros; por otro lado un 4% en su mayoría mencionan que nunca el director consulta a los demás miembros para que den su opinión frente a un problema.

Tabla 15.-Distribución de muestra según si el director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	7%
Casi siempre	2	7%
A veces	16	53%
Nunca	10	33%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

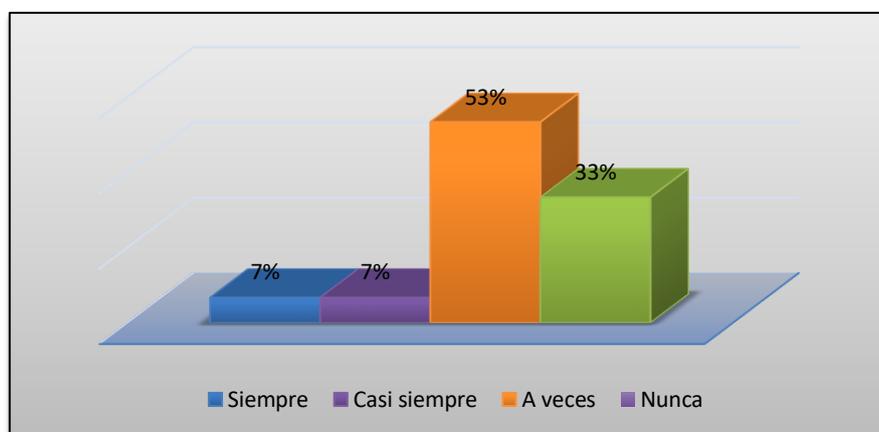


Figura 13.-Distribución de muestra según si el director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones

El 53% de los docentes encuestados mencionan que el director de la institución educativa Diego Quispe Tito del distrito de San Sebastián de la Ciudad de Cusco antes de tomar una decisión a veces tienen en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes lo que hace suponer es que el director de dicha institución practica el tipo de liderazgo democrático ya que predomina lo que desean, interés de los demás miembros no solo del director; por otro lado un 33% de los encuestados indican que nunca el director se interesa por la opinión de los docentes ni menos de los padres de familia.

Tabla 16.-Distribución de muestra según si el director lidera al equipo por aceptación del grupo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	17%
Casi siempre	8	27%
A veces	15	50%
Nunca	2	6%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

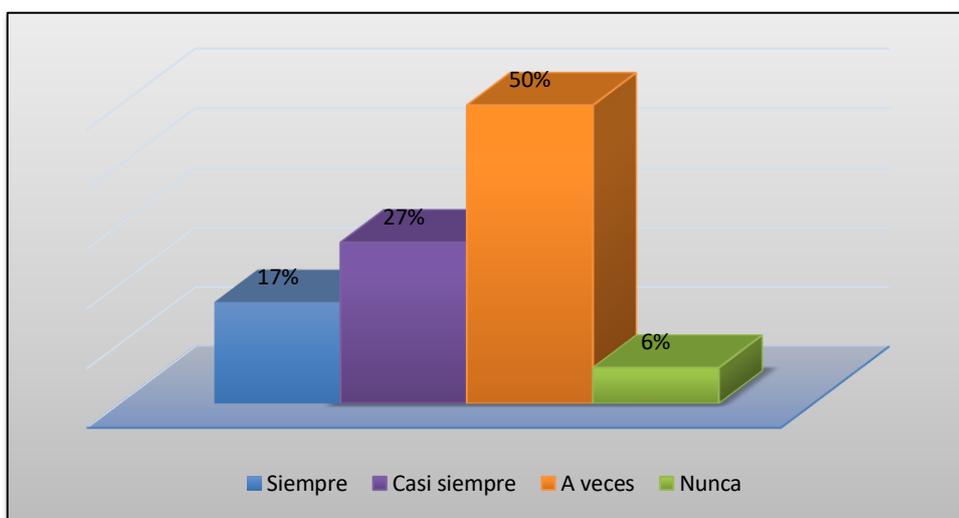


Figura 14.-Distribución de muestra según si el director lidera al equipo por aceptación del grupo

El director de la institución educativa Diego Quispe Tito del distrito de San Sebastián de la Ciudad de Cusco según el 50% de los docentes encuestados lidera al equipo a veces por aceptación del grupo, lo que hace entender que el director si cuenta con más de la mitad de aceptación de los docentes con los cuales organiza diferentes actividades académicas; por otro un 6% del total de los docentes encuestados indican que el director no cuenta con la aceptación del grupo lo cual en muchos casos perjudican el avance que se pueda tener dentro y fuera de la institución educativa finalmente se aprecia que el director si cuenta con la aceptación de la mayoría.

Tabla 17.-Distribución de muestra según si el director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	30%
Casi siempre	14	47%
A veces	7	23%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

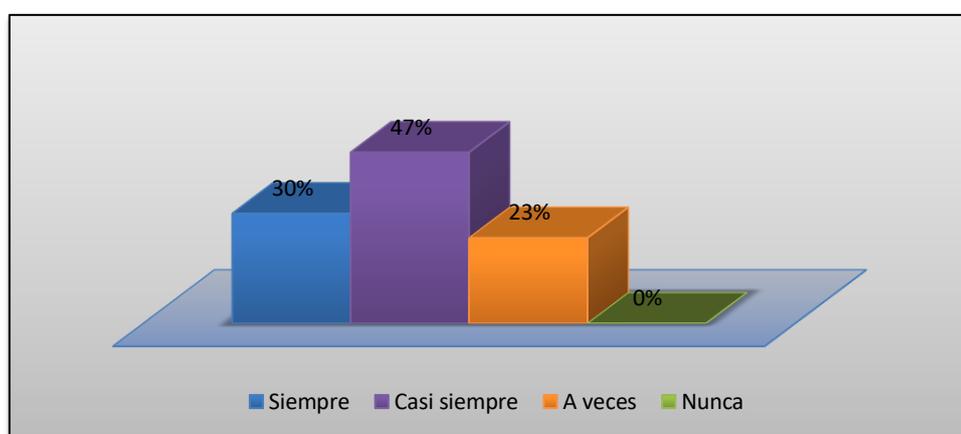


Figura 15.-Distribución de muestra según si el director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa

Un 47% del total de los docentes encuestados de la institución educativa Diego Quispe Tito del distrito de San Sebastián de la Ciudad del Cusco mencionan que el director casi siempre piensa que el plan de trabajo que se realiza dentro de la institución educativa debe representar las ideas de la comunidad educativa, en vista de que todos los proyectos que se trazan en la institución son netamente académicas de los cuales los estudiantes son los principales beneficiados; asimismo se tiene que un 30% de los mismos indican que siempre el plan debe representar las ideas de la comunidad educativa; por otro lado también se aprecia la inexistencia de algún docente que opine lo contrario.

Tabla 18.-Distribución de muestra según si se tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	20%
Casi siempre	7	23%
A veces	17	57%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

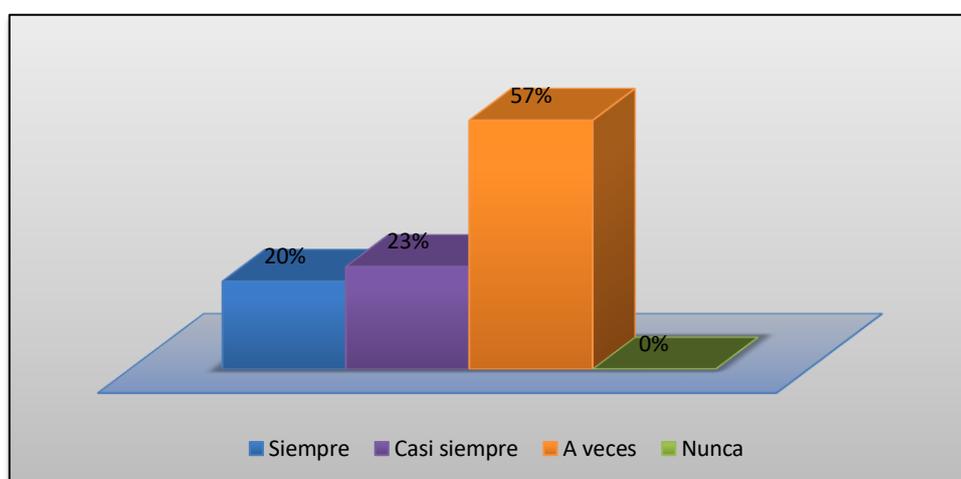


Figura 16.-Distribución de muestra según si se tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo

El 57% del total de los docentes encuestados mencionan que a veces tienen libertad para expresar sus ideas, pensamientos, cosas que no le desagradan de su trabajo con la finalidad de que el director tome en cuenta las diferencias que puede existir con los docentes o padres de familia, esto con el objeto de implementar algunas estrategias que permitan mejorar las diferencias, asimismo se aprecia que esta institución educativa el director es tolerante con las opiniones de los demás docentes y además se preocupa mucho por lograr una buena relación interpersonal entre los miembros de la institución.

Tabla 19.-Distribución de muestra según si el director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	17%
Casi siempre	10	33%
A veces	13	43%
Nunca	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

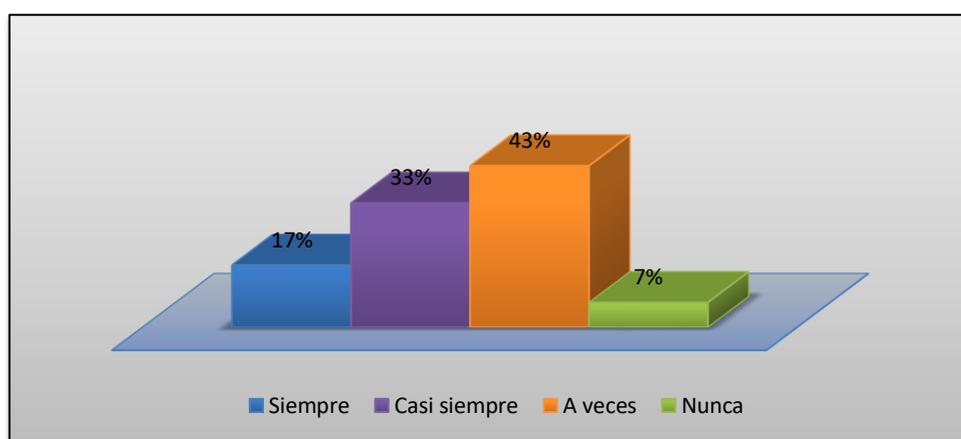


Figura 17.-Distribución de muestra según si el director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa

Según 43% de los docentes encuestados el director de la institución educativa diego Quispe Tito a veces informa de manera constante todo aquello que está ocurriendo en la institución educativa, Lo cual indica que en esta institución la comunicación entre el director y docentes es más fluida y activa lo que hace que cualquier tipo de problema exista es fácil de solucionarlo; por otro lado un 7% de los docentes encuestados mencionan que el director nunca informa sobre lo que ocurre en la institución educativa, de esta manera las decisiones se centralizan solo en la parte estratégica.

Tabla 20.-Distribución de muestra según si en el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	17%
Casi siempre	11	37%
A veces	10	33%
Nunca	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

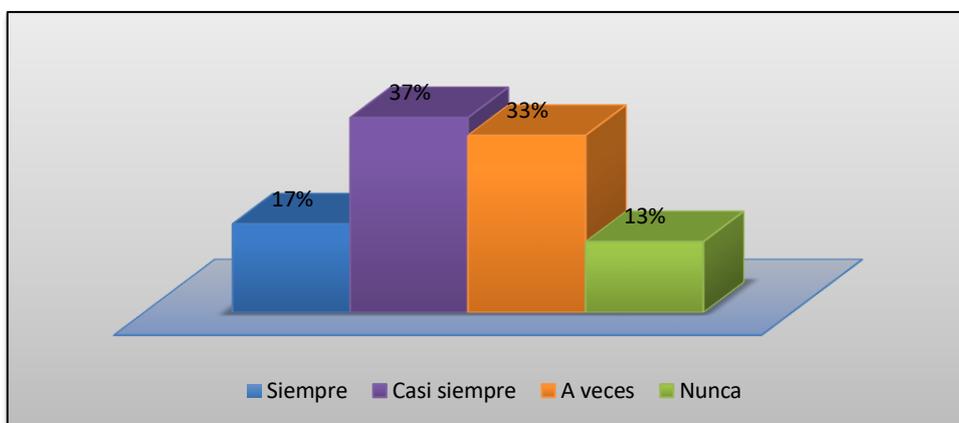


Figura 18.-Distribución de muestra según si en el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones

Los equipos de trabajo que se forman dentro de la institución educativa casi siempre se fomentan para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones, en vista de estas evidencias se dice que esta metodología de trabajo es muy recomendable ya que se puede obtener diferentes puntos de vista frente a un problema a solucionar, los cuales en muchos casos permiten tomar una buena decisión; así mismo en esta figura se aprecia que un 13% de los encuestados consideran que estos equipos de trabajo nunca se fomentan para que las personas tomen iniciativas o decisiones, más bien este tipo de equipos se forman con fines políticos.

Tabla 21.-Distribución de muestra según si el director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13%
Casi siempre	8	27%
A veces	12	40%
Nunca	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

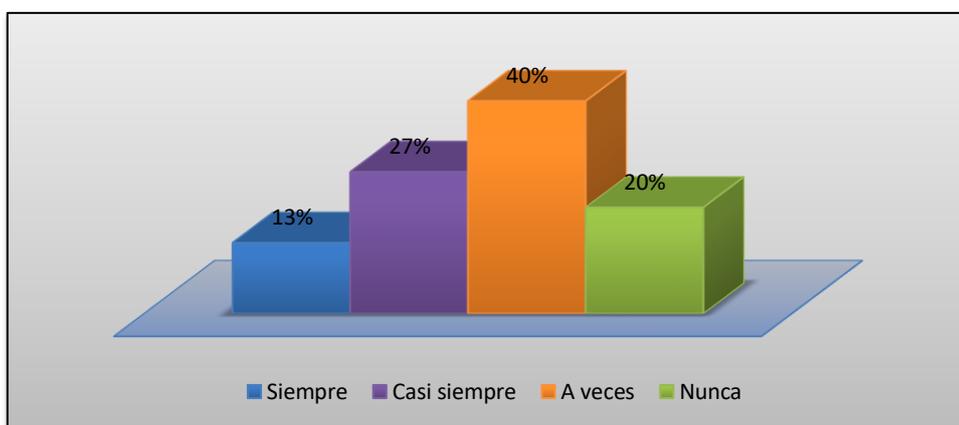


Figura 19.-Distribución de muestra según si el director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo

Según la figura 21 el director de la institución educativa Diego Quispe Tito a veces acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo que realizan los docentes con los estudiantes, este tipo de incentivos dentro de la institución se realizan mediante felicitaciones personales que se le hace en la formación frente a los estudiantes con el fin de que estos docentes sigan esmerándose en obtener un nivel académico alto en sus estudiantes, por otro lado se tienen a aquellos docentes que manifiestan que nunca han recibido ningún reconocimiento por parte del director por los logros que hayan obtenido.

Tabla 22.-Distribución de muestra según si el director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
Casi siempre	11	37%
A veces	16	53%
Nunca	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

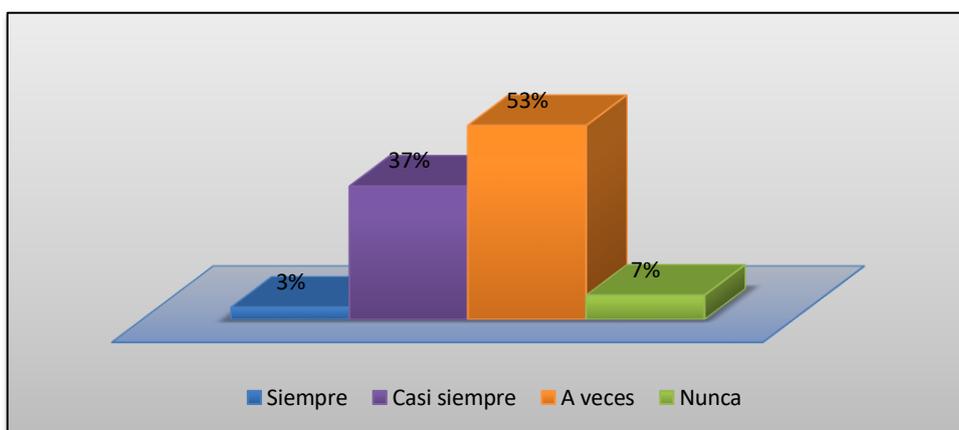


Figura 20.-Distribución de muestra según si el director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes

El 53% del total de los docentes encuestados manifiestan que a veces el director se preocupa por mantener contentos y motivados a los padres de familia y estudiantes, para lo cual organiza distintas actividades, para los padres de familia organiza juegos deportivos entre diferentes salones teniendo como premio incentivos económicos, en relación a los docentes una de los mecanismos para mantenerlos motivados son las felicitaciones personales que se le hace; por otro lado para los estudiantes se organiza paseos y viajes a distintos lugares de la ciudad con el fin de distraerse o conocer mucho más su cultura.

4.2.3 Descripción de la dimensión liberal del estilo de liderazgo

Tabla 23.-Distribución de muestra según si el director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13%
Casi siempre	7	23%
A veces	13	44%
Nunca	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

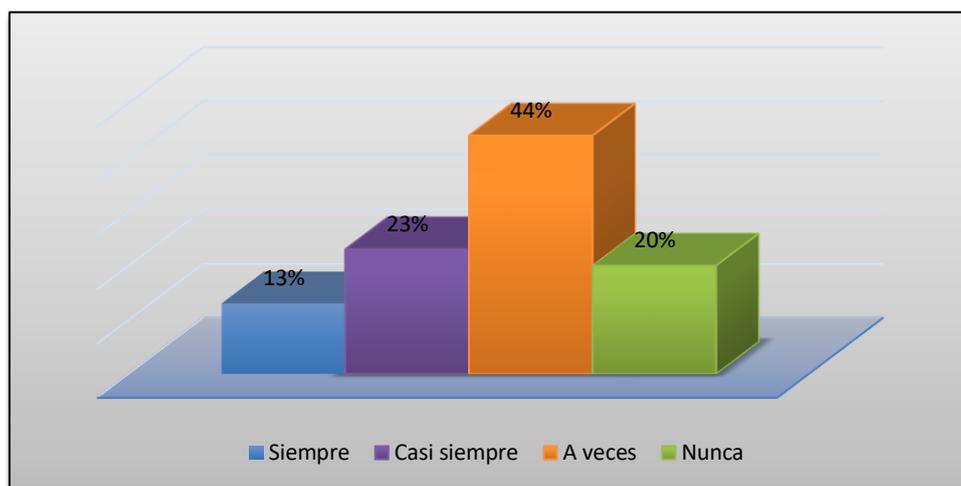


Figura 21.-Distribución de muestra según si el director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones

Muchas de las decisiones que se toman dentro de la institución educativa Diego Quispe Tito son tomadas por todos los miembros no solamente por el director lo que hace que todos los miembros de la institución educativa cuentan con una información oportuna y adecuada de la situación, según 20% de los encuestados el director nunca da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones por sí solo.

Tabla 24.-Distribución de muestra según si el director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
Casi siempre	11	37%
A veces	16	53%
Nunca	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

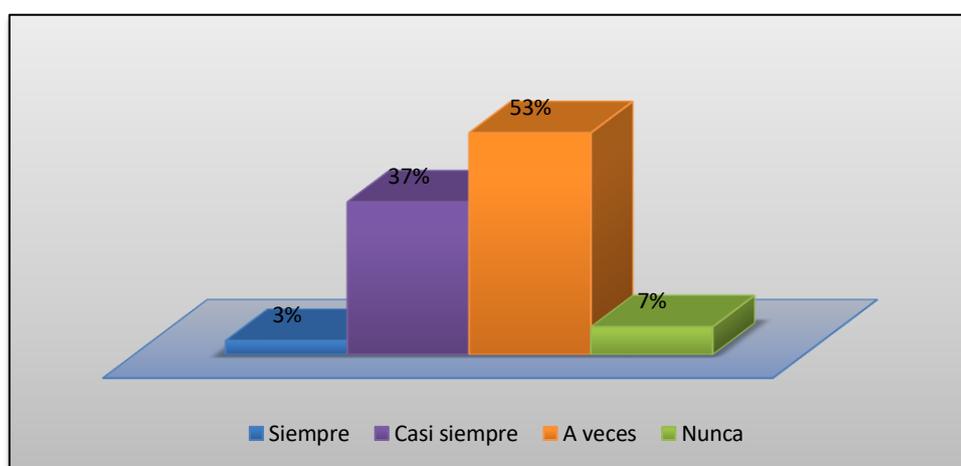


Figura 22.-Distribución de muestra según si el director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás

Las diferentes alternativas de solución que se adoptan para lograr solucionar un problema son dadas a conocer a los docentes, padres de familia con el fin de que ellos puedan elegir la mejor alternativa de solución posible, asimismo se aprecia que el 7% de los docentes encuestados indican que el director es el único que conoce las alternativas de solución por tanto es el único que toma sus decisiones; finalmente se evidencia que en esta institución la información no es tan restringida como en otras instituciones.

Tabla 25.-Distribución de muestra según si el director indica a cada uno lo que tienen que hacer

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13%
Casi siempre	6	21%
A veces	16	53%
Nunca	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

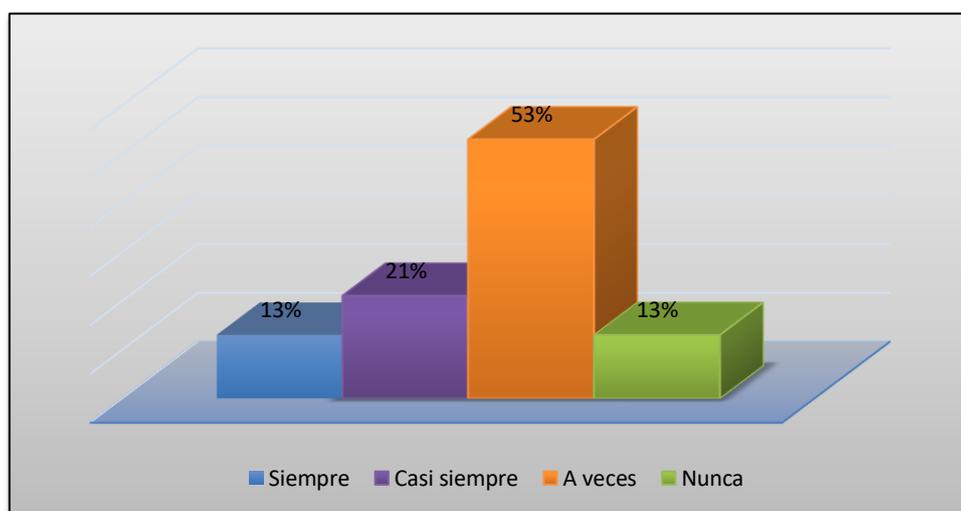


Figura 23.-Distribución de muestra según si el director indica a cada uno lo que tienen que hacer

El 53% del total de la muestra de estudio mencionan que el director a veces indica a cada uno de los miembros lo que tienen que hacer, lo que hace que los docentes no sean tan autónomos en sus decisiones o acciones; en cambio un 21% de los encuestados indican que casi siempre el director les indica a cada uno lo que tienen que hacer; por otro lado un 13% de estos docentes nunca han dejado que el director les diga lo que tienen que hacer o acatar, lo que hace que la minoría de los docentes no son autónomos de sus decisiones.

Tabla 26.-Distribución de muestra según si el director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13%
Casi siempre	10	33%
A veces	15	50%
Nunca	1	4%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

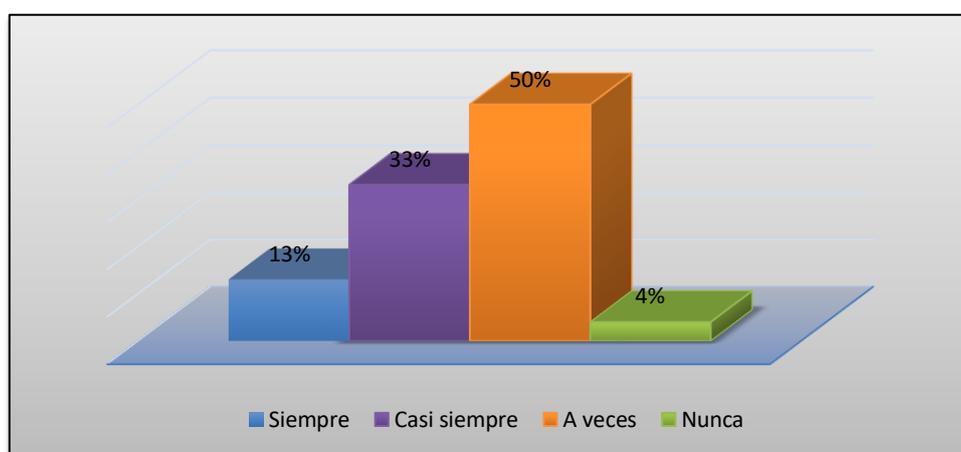


Figura 24.-Distribución de muestra según si el director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás

La tabla 26 evidencia que el director de la Institución Educativa Diego Quispe Tito a veces confía plenamente en cumplimiento de las funciones de los demás miembros de la institución, lo que hace suponer que en esta institución no existe una plena confianza entre los miembros de la institución lo que hace difícil aplicar alguna herramienta estratégica como el empowerment en vista de que no hay esa confianza, asimismo se aprecia que el 13% de los encuestados mencionan que siempre hay confianza aunque no plenamente.

En consecuencia, luego de haber realizado la evaluación de cada una de los indicadores y dimensiones para medir el estilo de liderazgo, se tiene el siguiente resumen:

Tabla 27.-Estilos de liderazgo categorizado

Estilo	Frecuencia	Porcentaje
Autocrático	11	36.7%
Democrático	16	53.3%
Liberal	3	10.0%
Total	30	100.0%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

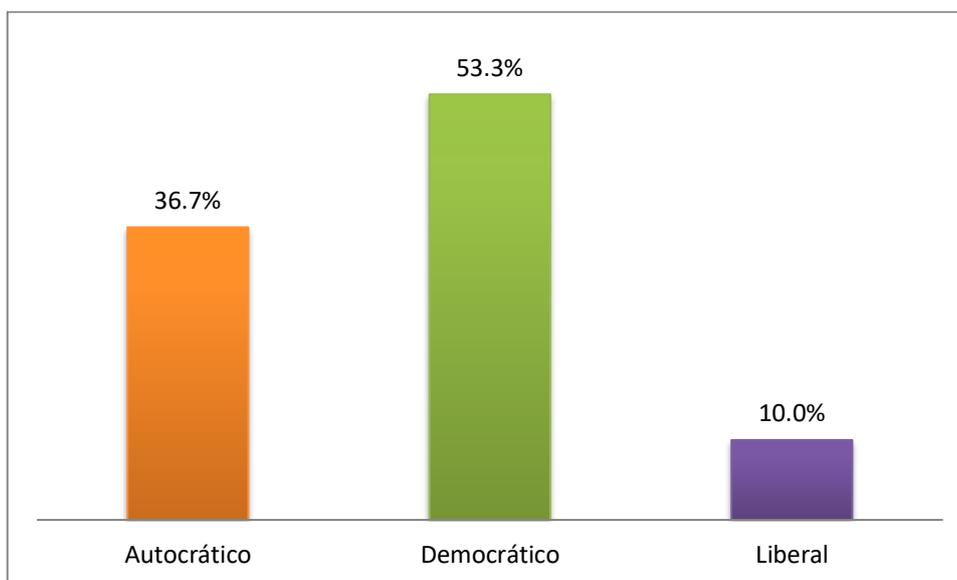


Figura 25.-Estilos de liderazgo categorizado

La tabla 27 evidencia que el estilo de liderazgo que más predomina en la Institución Educativa Diego Quispe Tito es el estilo democrático, lo que hace que en esta Institución Educativa las decisiones son tomadas en conjunto por tanto hay una participación activa de todos los docentes padres de familia y estudiantes lo que fortalece una de las dimensiones del clima organizacional como es la integración institucional.

4.3 Describir las características del clima organizacional que perciben los docentes en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la Ciudad de Cusco

4.3.1 Descripción de muestra según la dimensión Identidad institucional

Tabla 28.-Distribución de muestra según conoce o no los objetivos de la institución educativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	50%
Casi siempre	7	23%
A veces	3	10%
Nunca	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

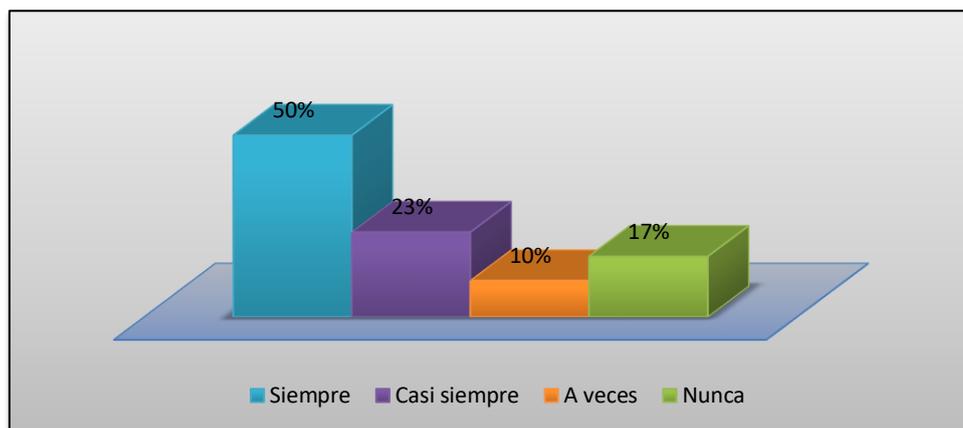


Figura 26.-Distribución de muestra según conoce o no los objetivos de la institución educativa

El 50% del total de los docentes del Colegio Diego Quispe Tito siempre conocen todos los objetivos de la institución educativa tanto los de largo plazo como el de corto plazo los cuales están establecidas en el plan estratégico institucional el cual lo establecen con la finalidad de lograr la misión como la visión de la institución, en cambio también se observa a un 17% de los docentes que manifiestan que nunca conocen ni saben de la existencia de los objetivos lo que hace que estos docentes no tienen una dirección definida en que basarse por tanto los esfuerzo que hagan sean innecesarias ya que no conocen la visión de la institución.

Tabla 29.-Distribución de muestra según conoce o no la visión y misión de la institución educativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	33%
Casi siempre	10	33%
A veces	2	7%
Nunca	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

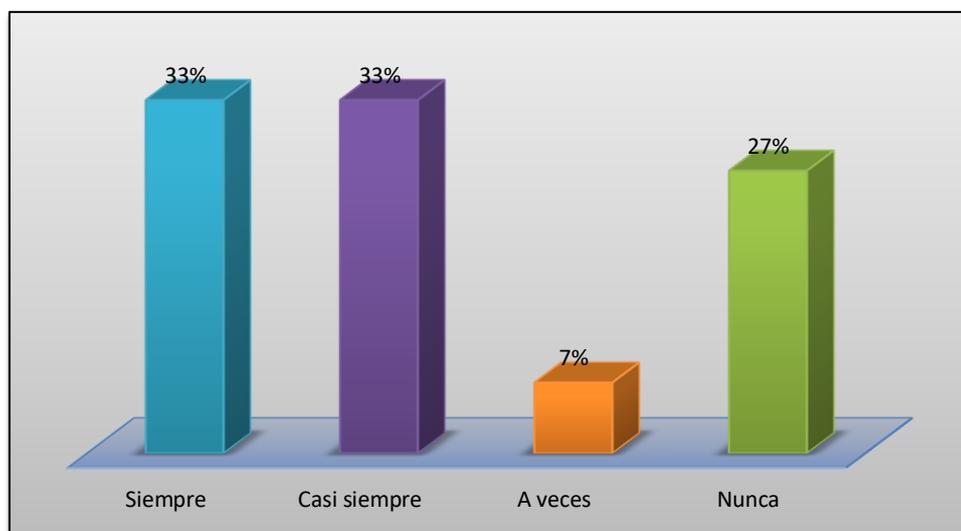


Figura 27.-Distribución de muestra según conoce o no la visión y misión de la institución educativa

En lo que respecta al conocimiento que los docentes poseen sobre la misión y visión de la institución educativa esta figura evidencia que el 33% del total siempre y casi siempre conocen la misión como la visión de la institución educativa, este conocimiento implica que los docentes de esta institución de estudio si saben quiénes son que hacen para que hacen y que quieren lograr a futuro. La misión como la visión en pocas palabras está establecida en la fase de planificación los cuales están basados en valores y principios que rigen la institución, como ya se conoce la visión es que es lo que la institución quiere lograr en base a la misión de la institución.

Tabla 30.-Distribución de muestra según si el trabajo que desarrolla el director y los docentes permiten cumplir con los objetivos de la institución

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	43%
Casi siempre	9	30%
A veces	5	17%
Nunca	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

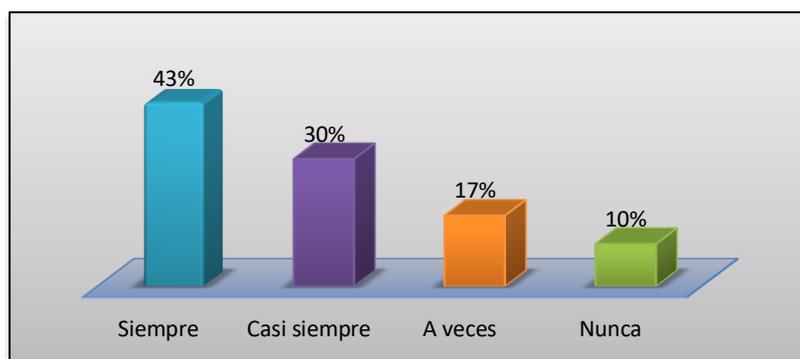


Figura 28.-Distribución de muestra según si el trabajo que desarrolla el director y los docentes permiten cumplir con los objetivos de la institución

Los trabajos que desarrollan los docentes y el director siempre están basados en el cumplimiento de los objetivos tanto académicos como institucionales de la institución educativa, estas actividades desarrolladas por estos actores no solamente permiten lograr los objetivos académicos o institucionales sino también permiten lograr los objetivos personales, asimismo podemos decir que el director como los docentes si conocen los objetivos, misión y visión de la institución educativa, por ende todas las actividades que desarrollen dentro de la institución se realizan en función al plan estratégico institucional donde están establecidas los objetivos y ejes estratégicos. Por otro lado, estos objetivos se logran mediante las diferentes motivaciones, en cambio hay docentes que mencionan que solo a veces se involucran y conocen los objetivos de la institución ya que no se les hace participe en algunos objetivos; en cambio

un 10% del total de los docentes manifiestan que las actividades que realizan nunca lo direccionan al cumplimiento de objetivos establecidas.

Tabla 31.-Distribución de muestra según si considera que la institución es un buen lugar para trabajar o estudiar

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	50%
Casi siempre	6	20%
A veces	8	27%
Nunca	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

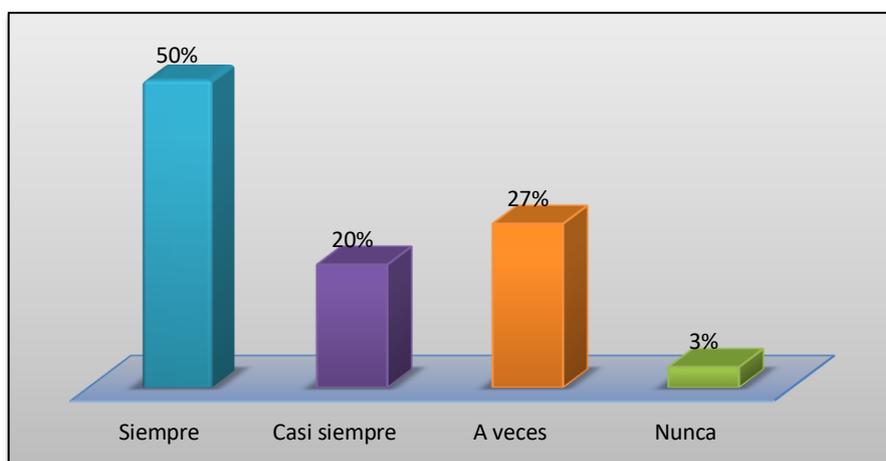


Figura 29.-Distribución de muestra según si considera que la institución es un buen lugar para trabajar o estudiar

La mitad de los docentes encuestados manifiestan que la institución educativa Diego Quispe Tito del distrito de San Sebastián de la ciudad del Cusco siempre es un buen lugar para trabajar o estudiar, estos resultados evidencian que esta institución educativa si tiene un buen clima institucional donde no existe conflicto alguno entre docente ni estudiantes lo que favorece el buen desempeño escolar y laboral de los docentes, este resultado es un factor importante que debe ser tomada en cuenta tanto por los padres de familia como por la sociedad en general, pues este resultado refleja que en esta institución los docentes están netamente enfocados en

lograr los objetivos establecidos por la institución educativa mas no para lograr los objetivos personales como algunos entidades lo realizan. Por otro lado, se tiene a un 27% que manifiesta que a veces el ambiente laboral de la institución es agradable por ende es a veces es un buen lugar para laborar.

Tabla 32.-Distribución de muestra según si recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	30%
Casi siempre	15	50%
A veces	3	10%
Nunca	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

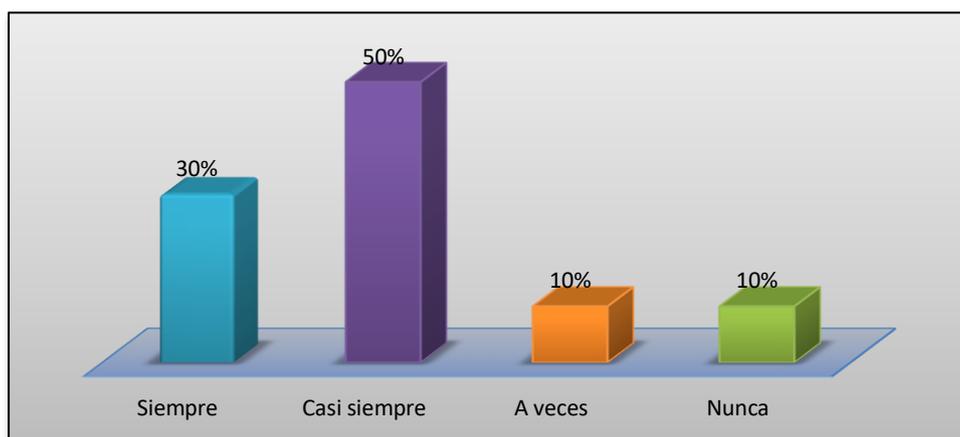


Figura 30.-Distribución de muestra según si recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa

De acuerdo a las evidencias obtenidas en la tabla 32 se puede afirmar que los docentes que trabajan dentro de la institución educativa de estudio casi siempre recomiendan a sus familiares, colegas trabajar y estudiar en dicha institución, pues esta institución es un lugar agradable y es de buena acogida a su vez permite a sus docentes y estudiantes lograr los objetivos establecidos otro de los mecanismos de es que en esta institución la mayoría de los docentes que laboran son mayores de edad lo que hace que no se dejan llevar por chismes o

malos comentarios que puedan existir dentro del lugar de trabajo; por otro lado también se puede evidenciar que un 10% del total de los encuestados manifiestan que a veces y nunca recomendarían ya que así como existe un ambiente laboral agradable también existen deficiencias que esta institución carece como es la malas relaciones interpersonales entre los miembros.

4.3.2 Descripción de muestra según la dimensión Integración institucional

Tabla 33.-Distribución de muestra según si considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	17%
Casi siempre	8	26%
A veces	12	40%
Nunca	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

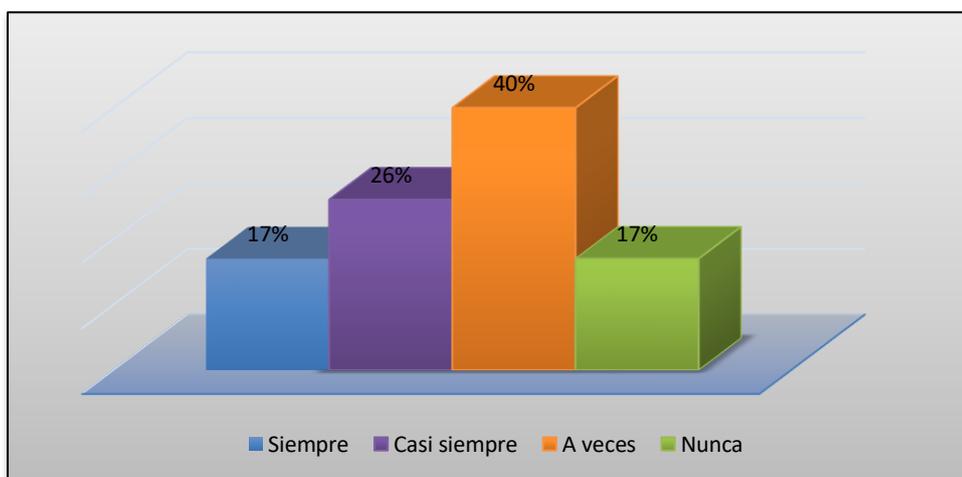


Figura 31.-Distribución de muestra según si considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente

La figura 31 evidencia que los docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito a veces reciben información necesaria para realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente, lo que evidencia que estos docentes no cumplan en muchas oportunidades sus actividades de manera oportuna por otro lado está el problema de toma de decisiones pues como se sabe la

información es la base clara para tomar una buena decisión; asimismo se puede evidenciar que un 17% del total de los encuestados indican que la información dada dentro de la institución nunca es necesaria y oportuna ni menos les permite realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Tabla 34.-Distribución de muestra según si en la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	23%
Casi siempre	11	37%
A veces	6	20%
Nunca	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

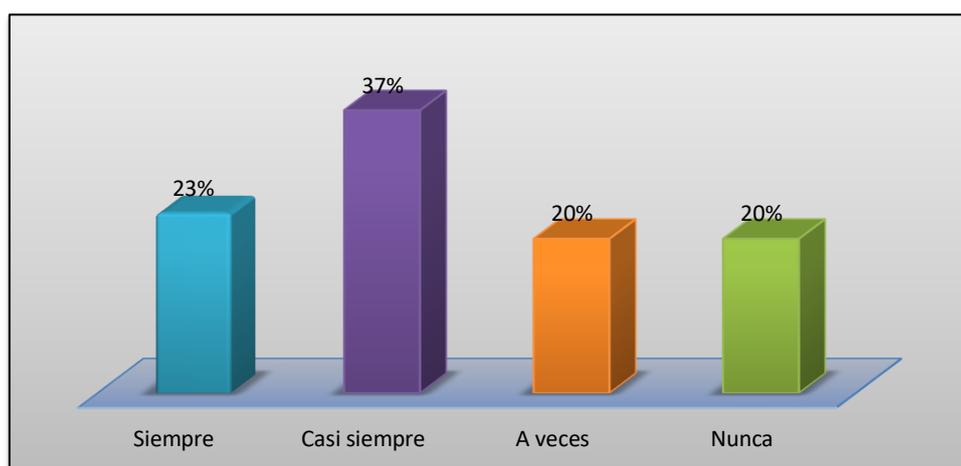


Figura 32.-Distribución de muestra según si en la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas

Los pensamientos o ideas que los docentes puedan decir o no dentro de la institución educativa de estudio casi siempre se realiza sin ofender o herir a los demás miembros de la institución, estos resultados evidencia que las opiniones sean buenas o malas se respetan y son tomadas en cuenta asimismo se evidencia que estos docentes manifiestan al libre albedrío sus ideas y opiniones sin reprimirse, por otro lado un 20% de estos docentes indican que nunca se

puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a alguien ya que las opiniones dadas son tomadas en cuenta como una idea en contra a lo que los demás docentes manifiestan. Del mismo modo se evidencia que el 20% del total mencionan que nunca se puede decir nada ya que es considerado como una amenaza frente a las demás ideas.

Tabla 35.-Distribución de muestra según si las reuniones en equipo resultan de utilidad para que los docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	27%
Casi siempre	12	40%
A veces	7	23%
Nunca	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

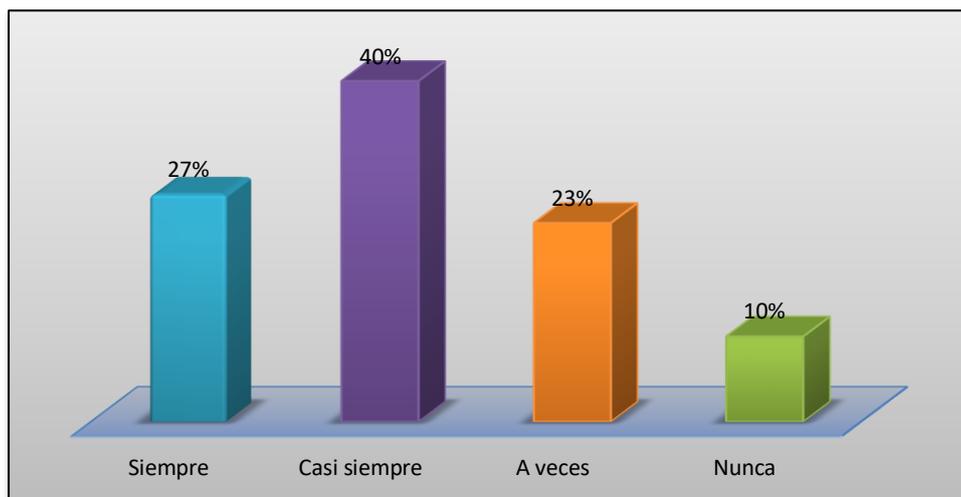


Figura 33.-Distribución de muestra según si las reuniones en equipo resultan de utilidad para que los docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente

La tabla 35 evidencia que las reuniones que se realizan en equipo casi siempre resultan ser de utilidad para que los docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar sus labores de forma adecuada ya que existe una integración de ideas y opiniones de todos los miembros asimismo estos miembros van en una sola dirección por tanto conocen a donde deben llegar,

en cambio se tiene un 10% de los docentes que manifiestan que estas reuniones nunca fueron de provecho o beneficio pues lo que se había en esta reunión son muchas discrepancias que a veces terminaban en pelea.

Tabla 36.-Distribución de muestra según si los integrantes de la institución trabajan en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	20%
Casi siempre	14	47%
A veces	8	27%
Nunca	2	6%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

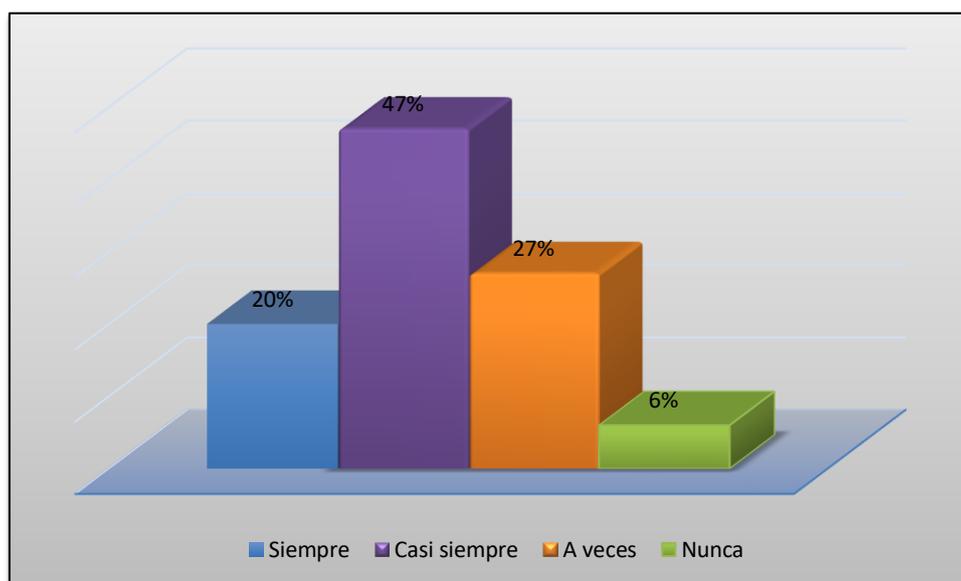


Figura 34.-Distribución de muestra según si los integrantes de la institución trabajan en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa

De acuerdo al 47% del total de los docentes encuestados manifiestan que casi siempre los integrantes de la institución educativa buscan solucionar los problemas de la institución educativa en conjunto, este resultado evidencia que todos los problemas que se susciten dentro de la institución se realizan de manera conjunta, asimismo el 27% del total de los encuestados

mencionan que los problemas en muchos casos solo a veces se solucionan en conjunto, ya que mucho de estos problemas requieren de mucha preparación intelectual y psicológica.

Tabla 37.-Distribución de muestra según si el director y los docentes aprecian sus contribuciones que realiza para cumplir con los objetivos de la institución educativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	40%
Casi siempre	7	23%
A veces	3	10%
Nunca	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

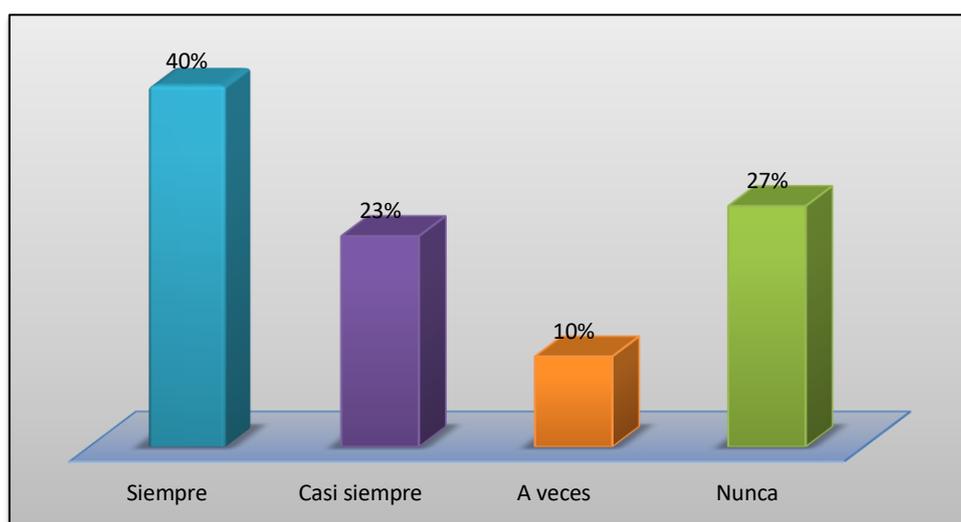


Figura 35.-Distribución de muestra según si el director y los docentes aprecian sus contribuciones que realiza para cumplir con los objetivos de la institución educativa

Las contribuciones que realizan tanto los docentes como el director hacia el logro de objetivos según el 40% de los docentes siempre son apreciadas por el resto de los miembros, lo que evidencia que en esta institución todas las contribuciones son apreciadas por todos los partícipes de la institución educativa (Docentes, Padres de Familia y Estudiantes); asimismo esta figura evidencia que un 27% del total de docentes mencionan que nunca han recibido

apreciaciones por sus contribuciones para el logro de objetivos. En general se evidencia que la mayoría de los docentes si hacen apreciaciones sobre las contribuciones que realizan los docentes esto al margen de que esta contribución sea buena o mala.

Tabla 38.-Distribución de muestra según si confía en los conocimientos y habilidades del director

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	60%
Casi siempre	7	23%
A veces	2	7%
Nunca	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

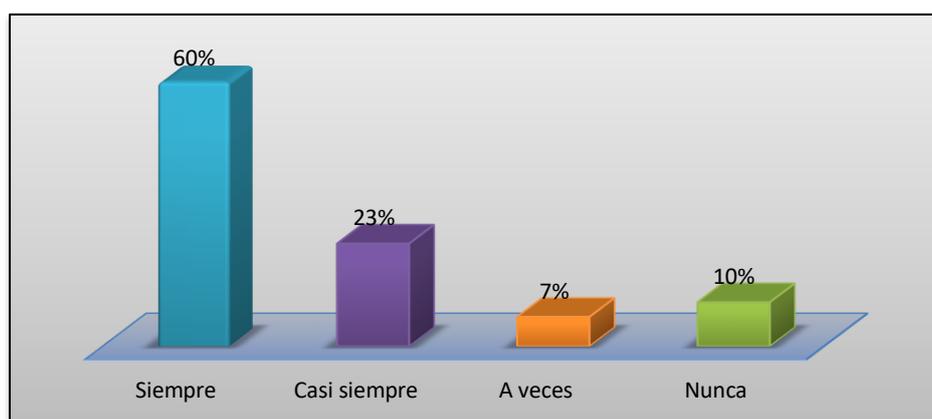


Figura 36.-Distribución de muestra según si confía en los conocimientos y habilidades del director

Más de 50% del total de los docentes encuestados mencionan que siempre confían en los conocimientos y habilidades del director, lo cual está basado en los resultados favorables que ha obtenido el docente en los últimos tiempos, asimismo por los proyectos que hayan hecho en el lugar donde hayan laborado, por otro lado un 7% de los docentes mencionan que a veces si confían como a veces no confían en sus capacidades tomando en cuenta de que el hombre es un ser humano capaz de equivocarse por tanto no está demás desconfiar por tanto estos docentes están pendientes de todas las actividades que desarrolla el director con el fin de

brindarle ayuda cuando se requiera finalmente también se evidencia de aquellos docentes que nunca confían en las capacidades y habilidades del director.

4.3.3 Descripción de muestra según la dimensión Motivación institucional

Tabla 39.-Distribución de muestra según si la compensación salarial que recibe el director y los docentes están acordes al trabajo que realizan

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	10%
Casi siempre	2	6%
A veces	5	17%
Nunca	20	67%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

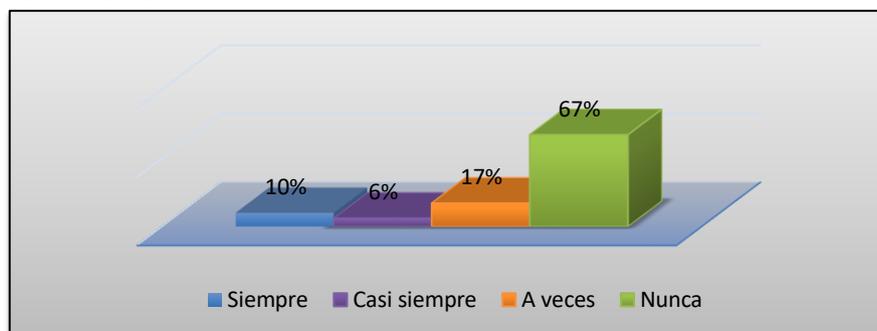


Figura 37.-Distribución de muestra según si la compensación salarial que recibe el director y los docentes están acordes al trabajo que realizan

En lo que respecta a la motivación institucional que se le otorga a los docentes dentro de la institución educativa como por parte del Ministerio de Educación el 67% del total de los docentes encuestados indican que la compensación salarial que perciben estos docentes no está acorde al trabajo que realizan dentro de la institución. por este factor la mayoría de estos docentes se dedican a otras actividades más a parte de la docencia ya que el salario que perciben es mínimo, como consecuencia de esto muchos de estos docentes lo logran aprobar la evaluación que establece el ministerio de educación ya que no priorizan en exclusividad su actividad como docente. Este tipo de desconformidades genera en muchos casos huelgas, desmotivaciones, poca motivación para seguir preparando sus clases lo cual repercute de manera directa en la formación académica de los estudiantes por otro lado también genera

problemas familiares ya que se distorsiona lo planificado para recuperar clases perdidas por huelgas.

Tabla 40.-Distribución de muestra según si se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución educativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	7%
Casi siempre	4	13%
A veces	10	33%
Nunca	14	47%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

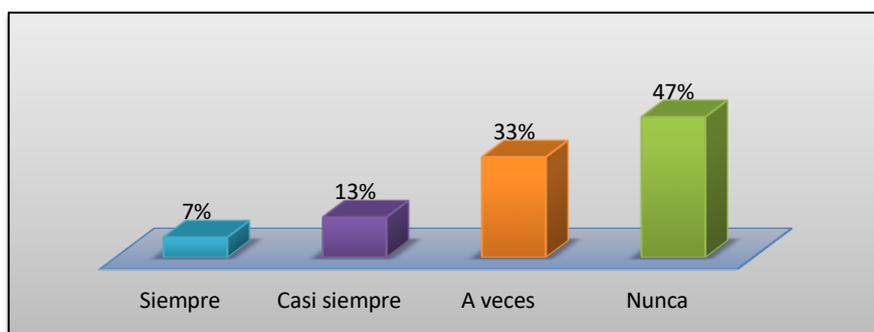


Figura 38.-Distribución de muestra según si se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución educativa

Los aportes como el buen desempeño que realizan tanto del director, docentes, padres de familia y estudiantes en favor de la institución educativa nunca son reconocidas, lo que evidencia que esta institución hace falta establecer programas de incentivos ya sean económicos o materiales, con la finalidad de seguir motivando a estos maestros a seguir esforzándose por otro lado se evidencia también a un 13% que manifiesta que casi siempre se realizan los reconocimientos los cuales se dan de diferentes formas como es en el caso del director que el reconocimiento se realiza en actividades del lunes cívico escolar en donde se les pone en conocimiento de los estudiantes las contribuciones del director hacia la institución

este tipo de reconocimiento se realizan con la finalidad de hacer conocer y elevar la motivación del director.

Tabla 41.-Distribución de muestra según si los reconocimientos son distribuidos en forma justa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	27%
Casi siempre	4	13%
A veces	8	27%
Nunca	10	33%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

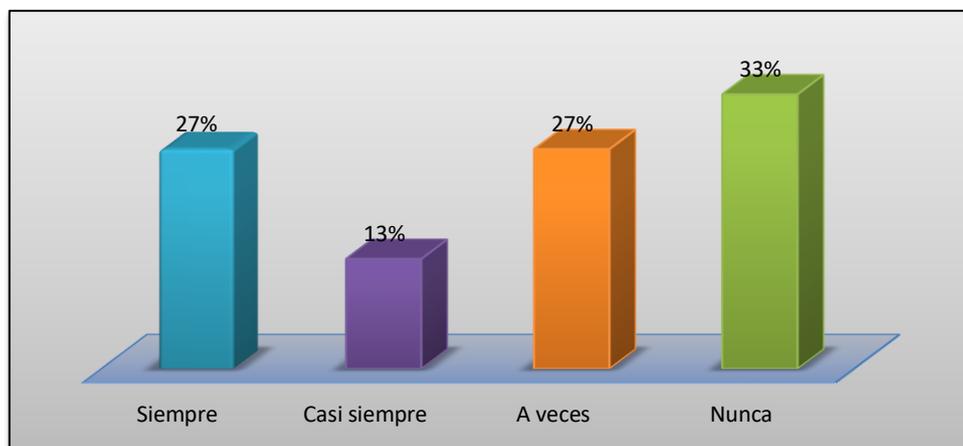


Figura 39.-Distribución de muestra según si los reconocimientos son distribuidos en forma justa

En lo que respecta a los reconocimientos que existen dentro de la institución educativa Diego Quispe Tito el 33% del total de los docentes mencionan que estos reconocimientos nunca son distribuidas de manera justa lo que genera en muchos casos conflictos entre los docentes; los reconocimientos que se les puede dar a los docentes es muy importante ya que funciona como un incentivo positivo para que estos docentes puedan lograr los objetivos que se plantean ya sea de largo o corto plazo; en cambio para algunos de los docentes encuestados a veces los reconocimientos son equitativos; los reconocimientos que se dan dentro de la

institución educativa de estudio en su mayoría son cartas de felicitación que se les otorga a cada docente que destaco en caso del director es un reconocimiento público que se hace.

Tabla 42.-Distribución de muestra según si el ambiente físico de trabajo es adecuado (Limpieza, olores, iluminación, etc.)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	17%
Casi siempre	13	43%
A veces	7	23%
Nunca	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

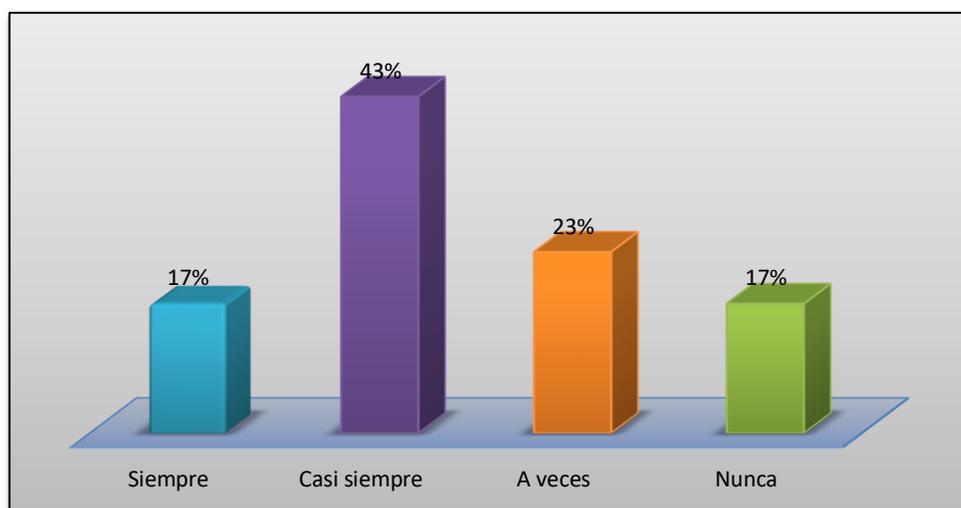


Figura 40.-Distribución de muestra según si el ambiente físico de trabajo es adecuado (Limpieza, olores, iluminación, etc.)

Los ambientes físicos de la institución educativa Diego Quispe Tito es casi siempre adecuado lo que facilita que el proceso de enseñanza y aprendizaje se lleva a cabo sin ninguna dificultad asimismo con este tipo de acciones se garantiza la buena salud de los estudiantes tanto dentro de las aulas como en fuera de ellas, asimismo este resultado evidencia que los estudiantes de turno noche están conformes con la iluminación y limpieza de su salón. En cambio, también existen docentes que mencionan que la iluminación, limpieza y olor de las

cosas o en sí de la institución educativa nunca esta adecuado ya que se vieron un desorden total de algunas cosas como sillas y mesas, pero en si no son todas.

Tabla 43.-Distribución de muestra según si su ambiente de trabajo está libre de hostilidad

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	27%
Casi siempre	10	33%
A veces	6	20%
Nunca	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

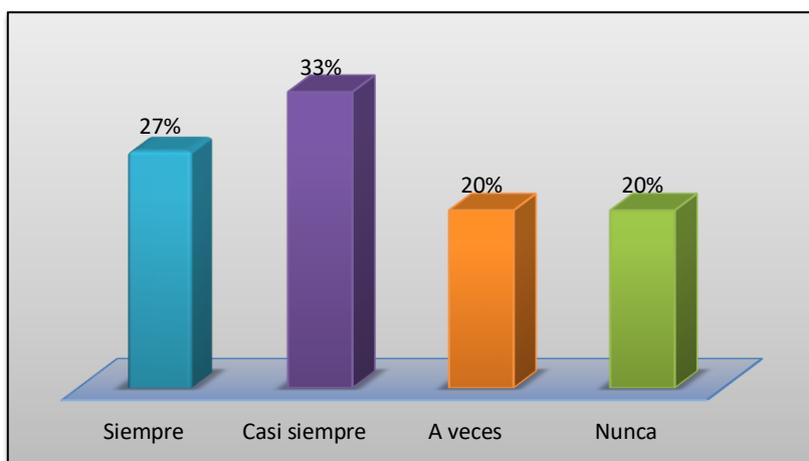


Figura 41.-Distribución de muestra según si su ambiente de trabajo está libre de hostilidad

La figura 41 evidencia que en la institución educativa Diego Quispe Tito de la ciudad del Cusco el ambiente de trabajo está casi siempre libre de hostilidad, la hostilidad hoy en día es uno de los problemas más frecuentes por los que atraviesan los docentes lo cual perjudica el buen desempeño de estos docentes por ende de la institución; asimismo en esta figura se aprecia un 20% del total de los docentes encuestados mencionar que el ambiente donde laboran no está libre de hostilidad siempre existen problemas o presiones por parte del director para llegar a cumplir un objetivo trazado. Finalmente se puede observar a los 20% sobrantes de la muestra de estudio manifestar que a veces esta institución está libre de hostilidad y a veces no este tipo

de respuestas nos hace suponer que la hostilidad siempre está presente en todo tipo de institución, aunque en menor grado.

Tabla 44.-Distribución de muestra según si es tratado (a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13%
Casi siempre	16	54%
A veces	6	20%
Nunca	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

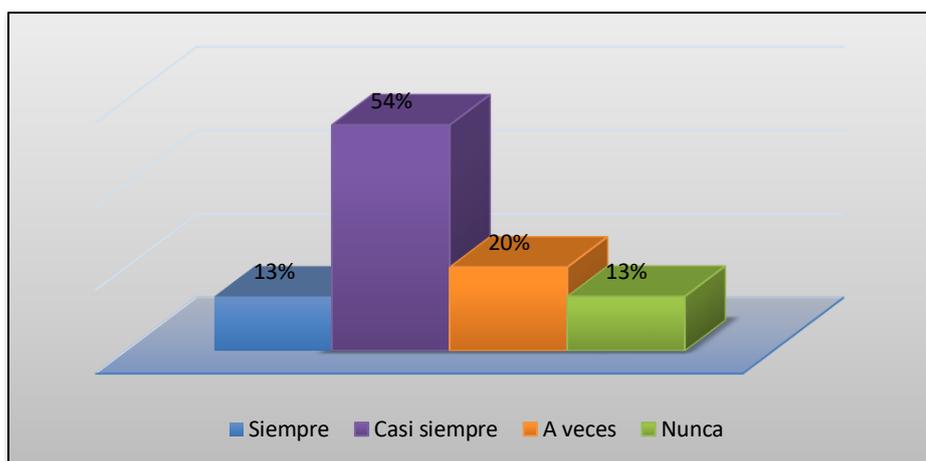


Figura 42.-Distribución de muestra según si es tratado (a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa

Los docentes que laboran en la Institución educativa Diego Quispe Tito en un 54% casi siempre son tratados con respeto por los demás miembros de la institución, lo que hace suponer que en esta institución si existe tolerancia y respeto por los opiniones e ideas de los demás, por ende hay un clima organizacional favorable que hace que el ambiente de trabajo no sea hostil; por otro lado un 13% de los encuestados mencionan que no son tratados con respeto por los demás miembros de la organización estos encuestados manifiestan que no se les toma en cuenta sus ideas y sus opiniones, sino más bien las ignoran.

Tabla 45.-Clima organizacional categorizado

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	8	26.7%
Regular	21	70.0%
Deficiente	1	3.3%
Total	30	100.0%

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

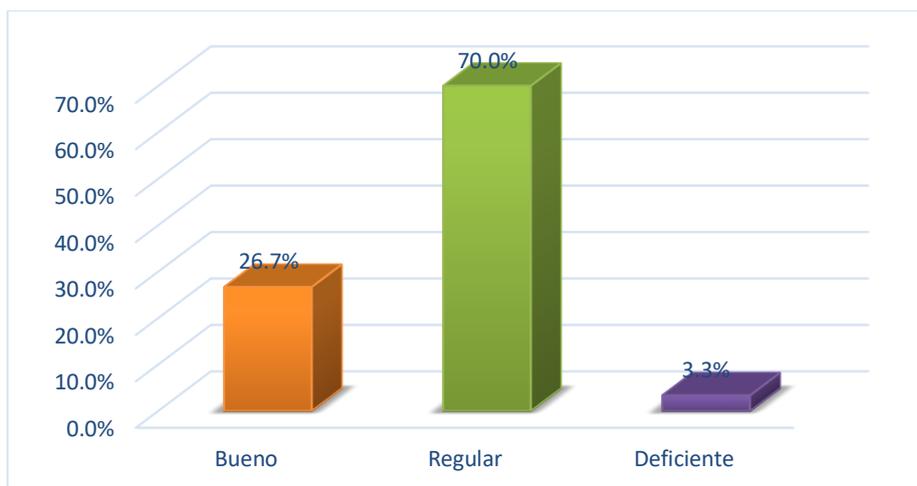


Figura 43.-Clima organizacional categorizado

En lo que respecta a clima organizacional en la institución Educativa Diego Quispe Tito de la ciudad del Cusco se evidencia que hay un clima organizacional regular en donde la mitad de los encuestados se identifican con su institución, asimismo se siente muy motivados al realizar las actividades que hay dentro de la misma; por otro lado, están regularmente satisfechos con la limpieza del lugar de trabajo.

En cambio, también se evidencia que la dimensión motivación institucional esta deficientemente débil ya que en su totalidad los docentes mencionan que no se encuentran satisfechos con la remuneración que perciben por su labor.

4.4 Relación entre variables estilo de liderazgo del director y clima organizacional

Tabla 46.-Pruebas de chi-cuadrado

Relación de variables	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	16,436 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	19,942	2	,000
Asociación lineal por lineal	8,208	1	,004
N de casos válidos	30		

Fuente: Datos procesados en base a la encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco

Chi cuadrado = 16,436 p = 0,000

Teniendo en cuenta que el valor de p es menor que 0,05 entonces se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, por tanto, se afirma que existe una relación significativa entre los variables estilos de liderazgo y clima organizacional.

Tabla 47.-Medida Simétrica

Correlación de variables	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,567	,183	2,959	,003
N de casos válidos	30			

De acuerdo a estos resultados se evidencia que ambas variables se asocian con una intensidad de positiva media lo que quiere decir cuando el estilo de liderazgo sea bueno también el clima organizacional mejorara respectivamente.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Entre los hallazgos más importantes se tiene que los docentes que laboran en la Institución Educativa Diego Quispe de la Ciudad de Cusco en un 33% están compuesto por aquellos docentes que tienen una edad entre 55 a 63 años; los cuales en su mayoría son de sexo femenino.

En lo respecta a la dimensión autocrática de estilo de liderazgo del director resalta que un 73% a veces toman decisiones sin consultar a los docentes, asimismo este director a veces toma en cuenta las sugerencias de los miembros de la institución educativa, por otro lado se evidencia que el director no es tan rígido con las supervisiones que realiza tanto a los docentes, padres de familia como a al personal administrativo, las instrucciones que el director pueda dar muchas veces no son cumplidas al pie de letra; así también se observa que el director solo a veces dirige personalmente el trabajo de los docentes.

En lo que respecta a la dimensión democrática del estilo de liderazgo del director se evidencia que el director a veces antes de tomar una decisión hace partícipes a los padres de familia y docentes que laboran en la institución, por otra parte, a veces tiene en mente los intereses de ellos mismos, por otro lado se evidencia que el liderazgo del director es aceptado por 50% de los docentes encuestados.

Asimismo se puede ver que el director casi siempre piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad, las ideas o pensamientos de los docentes a veces pueden expresarlo libremente al director, asimismo mismo el director a veces informa sobre lo que está ocurriendo en la institución; los equipos de trabajo que se forman dentro de la institución educativa es casi siempre para fomentar las iniciativas en la toma de decisiones, este director a veces recompensa el trabajo, otro de los mecanismos del director es que a veces se preocupa por mantener contenta y motivada a los miembros de la institución.

En lo respecta a la dimensión liberal del estilo de liderazgo se evidencia que el director a veces da libertad a los demás miembros de la institución para tomar decisiones, para los cuales el director a veces ofrece diversas alternativas para elegir; así también a veces el director indica a los docentes lo que tienen que hacer, confiando a veces plenamente en que ellos puedan cumplir funciones de forma adecuada.

En lo respecta a los hallazgos más importantes sobre clima organizacional relacionadas a la dimensión identidad institucional, se evidencia que los objetivos, misión y visión de la institución educativa casi siempre en su totalidad conocidas por los docentes que laboran en dicha institución, asimismo los trabajos se realizan casi siempre en conjunto los cuales permiten cumplir con los objetivos establecidos; por otro lado estos encuestados consideran

que la institución siempre es un buen lugar para trabajar como para estudiar por tanto si recomendarían a sus familiares a trabajar o a estudiar.

En lo que respecta a la dimensión integración institucional, se evidencia lo siguiente: la información que reciben por parte del director es a veces necesaria para que ellos puedan lograr hacer sus trabajos de manera eficaz, asimismo estos docentes también pueden decir lo que piensan o sienten sin ofender a las personas, para lo cual se establecen reuniones en equipo que resultan casi siempre provechosos para que realicen sus labores de manera adecuada, también se ve que los integrantes de la institución educativa casi siempre trabajan en conjunto para solucionar problemas, por otro lado las contribuciones siempre son apreciadas por el director y por los docentes mismos al margen de que estas puedan ser buenas o malas, por otro lado los docentes siempre confían en los conocimientos y habilidades del director ya que poseen mayor experiencia en el ámbito educativo.

En lo respecta a la dimensión motivación institucional se evidencia que los salarios que perciben tanto el director como los docentes nunca están de acuerdo al trabajo que realizan estos miembros, por otro lado a veces se brinda reconocimiento hacia el director, padres de familia y estudiantes por las acciones que realizan, por otro lado los reconocimientos nunca son distribuidas de manera justa, así también el ambiente de trabajo siempre es adecuado y está libre de hostilidad, donde los docentes siempre son tratados con respeto por todo los miembros de la comunidad educativa.

5.2 Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones del estudio se tuvo los siguientes:

- a) Falta de disponibilidad de los docentes para responder el cuestionario
- b) Acceso restringido para obtener datos
- c) Pocos estudios previos locales
- d) La aplicación del instrumento no se realizó en la fecha programada

5.3 Comparación crítica con la literatura existente

En lo que respecta a la comparación crítica se tiene la investigación de Quispe (2015) intitulado “Estilos de liderazgo y su relación con clima organizacional en Instituciones Educativas del Distrito de San Jerónimo – Andahuaylas “donde se obtuvieron las siguientes conclusiones los cuales evidencian que el estilo de liderazgo practicado por los directores de la Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del Distrito de San Jerónimo en la provincia Andahuaylas, durante el año 2012, es el visionario, asimismo el clima organizacional en las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del dicho distrito durante el año 2012, fue regular.

Por tanto, al realizar la comparación con esta investigación se evidencia que en el antecedente de estudio de dicha investigación los directores tienden a tener un estilo de liderazgo visionario, en cambio en esta investigación el estilo de liderazgo que más predomina es el democrático basado en una comunicación y colaboración activa de los miembros componentes de la institución; en lo que respecta al clima organización en el estudio de la misma autora los docentes perciben el clima organizacional como regular lo cual es igual a la evidencia encontrada en esta investigación en este caso con un 70%.

En la investigación de León (2015) titulado clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N.º 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”, se obtuvo como resultado que el clima organizacional si tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia; en cambio en esta investigación también se evidencia que existe una relación significativa entre estilos de liderazgo del Director y clima organizacional.

Asimismo se tiene la investigación realizado por Campos (2012), titulado “Estilo de liderazgo directivo y clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla Región Callao” los instrumentos de recolección de datos en esta investigación fueron aplicadas a tres unidades de estudio como son: Docentes, padres de familia y estudiantes; en cambio en esta investigación los instrumentos solo se aplicaron a los docentes, por otro lado también se evidencia que esta investigación es de alcance correlación el mismo que esta investigación finalmente entre sus resultados a través de la prueba chi cuadrado se obtuvo que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones del clima organizacional en este estudio también se obtuvo un resultado similar donde existe relación significativa entre estilos de liderazgo del director y clima organizacional.

CONCLUSIONES

Primero: El estilo de liderazgo del director que predomina en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017 es el democrático para el 53,3% de los docentes encuestados lo que hace que hay una participación conjunta de los miembros que conforman la Institución Educativa en la toma de decisiones, asimismo las actividades se delegan a los docentes de acuerdo a sus capacidades y habilidades. Por tanto la hipótesis específica 1” **El estilo de liderazgo del director que predomina en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017 es autocrático** “se rechaza

Segundo: El clima organizacional que perciben los docentes en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la Ciudad de Cusco en el año 2017 es regular en un 70 % lo que hace que en esta institución las dimensiones identidad, integración y motivación institucional se desarrolla de manera regular con tendencia a bueno. **Por tanto, la hipótesis específica 2 “El clima organizacional que perciben los docentes en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017 es deficiente”** se rechaza

Tercero: En la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la Ciudad de Cusco en el año 2017, **existe relación significativa** entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional donde el valor de p es menor que 0,05 por tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

RECOMENDACIONES

Primero: Se recomienda al director de la Institución Educativa Diego Quispe Tito establecer programas de capacitación para los docentes con temas relacionadas al clima organizacional esto con el fin de estimular la participación y compromiso de los docentes y así mejorar y mantener el clima organizacional.

Segundo: Se recomienda a los docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito proponer capacitaciones para su director en temas de liderazgo esto con la finalidad de aumentar sus habilidades y conocimientos sobre estilos de liderazgo, así mejorar sus prácticas gerenciales.

Tercero: Se recomienda a todos los miembros que conforman la Institución Educativa Diego Quispe Tito los cuales deben realizar reuniones académicas que permitan mejorar la identidad, integración y motivación institucional con el fin de mejorar el clima organizacional de la institución educativa.

Cuarto: Se recomienda a todos los miembros de la Institución Educativa Diego Quispe Tito realizar talleres vivenciales sobre liderazgo y clima organizacional, con la finalidad de sensibilizar y generar cambio en el estilo de liderazgo del director, orientándolo hacia el cambio y mejora del clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acero, L. (2003). *Clima y comportamiento en la organización*. Venezuela: Los Andes.
- Alfaro, L. (2010). *El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad*. Brasil: Educação e Pesquisa,.
- Alvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid - España: Escuela Española.
- Alvarez, S. (2001). *La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. Lima - Peru: Tesis de Maestria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Barriga, R. (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en la universidad "Jaime Bausate y Meza" Jesús María - Lima, 2016*. Lima - Peru: tesis presentado para optar el grado academico de Magister en educacion con mencion en gestion de la Educacion.
- Bergeron, J. (1983). *Los aspectos humanos de la organización*. San José: Goetan Morin.
- Berrocal, S. (2007). *Medición del clima institucional*. . Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2000). *Liderazgo: Características de un lider*. Instituto Europeo de Posgrado.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institucion Educativa del Distrito de Ventanilla Region Callao*. Lima - Peru: Tesis presentado para optar el grado academico de Maestro en educacion en la mencion gestion de la educacion. .
- Carrasco, S. (2013). *Metodologia de Investigacion Cientifica*. Lima - Peru: San Marcos E.I.R.L.
- Casco, J. (2014). *Glosario de terminos para trabajar liderazgo*. Emprendedores.

- Chaparro, D., & Vega, L. (2007). *El Clima Organizacional y la Reforma Académica 2003 en el CONASEP Querétaro*. mEXICO: Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Políticas Públicas Comparadas, FLCS.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Cjuiro, I. (2016). *clima organizacional y calidad del servicio educativo en la institución educativa ciencias de la ciudad del cusco en el año 2015*. Cusco - Peru: Tesis presentado para optar el grado Académico de Maestro en Administración con mención en gerencia de la educación.
- Contreras, F., & Jimenez, L. (2016). *“Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Bogota : Tesis presentado por la Universidad del Rosario.
- Crespín, A. (2012). *Clima organizacional según la percepción de los docentes de una Institución Educativa de la región Callao*. Lima - Peru: Tesis presentado para optar el grado académico de Magister en educación mención en evaluación y acreditación de la calidad de educación.
- Edel, R., & Garcia, S. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Edición electrónica gratuita.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del tercer milenio*. Lima: EDIAS.
- Garay, L. (25 de Abril de 2007). *Conceptos*. Obtenido de <http://institucionesygrupos.blogspot.mx/>
- Goleman, D. (2000). *Leadership that Gets Results*.
- Gomez, A. (2014). *Estilo de liderazgo y su relación con el clima Organizacional de las instituciones Educativas del subsistema de Educación básica del Municipio Libertador, estado Carabobo*. Valencia: Tesis presentado a la Universidad de Carabobo.

- Goncalvez, A. (1997). *Dimensiones de Clima Organizacional* .
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. . Madrid: La Muralla.
- Hagai, J. (1992). *Liderazgo que perdura en un mundo que cambia*. Texas: Mundo Hispano.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Mc Craw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- James, E., & Lindsey, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. Mexico: Thomson.
- Kotter, J. (1998). *El liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario mas destacado del siglo XX*. Buenos Aires: Granica.
- Leiva, A. (2011). *¿Cómo se constituyen los grupos para Freud y Lewin?* Santiago de Chile: Universidad ARCIS. .
- León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*. Lima - Peru: Tesis presentado para optar el grado academico de magister en Educacion de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Llloria, R. (2015). *Daniel Goleman sus seis estilos de liderazgo*.
- Medina, A., & Gomez, R. (Enero de 2014). El liderazgo pedagógico : competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educacion secundaria. *Perspectiva Educacional, formacion de profesores, 53(1)*, 91-113.
- Mendoza, A. (2012). *Clima Organizacional*. Venezuela: Tesis presentado por la Universidad de Venezuela.
- Munch, L. (2011). *El Liderazgo del siglo XXI*. Mexico: Trillas.
- Nappier, R., & Gershenfeld, M. (2008). *Grupos: teoría y experiencia*. . Mexico: Trillas.

- Paz, A., & Marin, S. (2014). *Clima Organizacional de la IPS Universidad de Autonoma. Manizales: Tesis presentado por la Universidad autonoma de Manizales.*
- Quiroga, D. (2007). *Comunicacion, clima y cultura organizacional para la gestion de conocimiento . Cali: Rosario.*
- Quispe, J. (2015). *Estilos de liderazgo y su relación con clima organizacional en instituciones educativas del distrito de san jerónimo – Andahuaylas. Cusco - Peru: Tesis para optar el grado Academico de Maestro en administracion con mencion en Gerencia de la Educacion.*
- Raineri, A. (2006). *Estilos de Direccion como determinantes del clima laboral en chile. Chile: Abante.*
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.*
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson .*
- Senge, P. (2001). *Las personas no son recursos.* Entrevista hecha por Ruben Eiras y publicada en el magazine portugues.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de las empresas Colombianas . Medellin - Colombia: Cincel Ltda.*
- Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden. Bilbao: Mensajero.*
- Vite, V. (2007). *Indicadores de desempeño de la organización y su incidencia en el clima laboral de una empresa mediana transnacional de manufactura y comercialización . Tesis de Maestria .*
- Yancee, V. (2015). *Clima organizacional y la gestion institucional en la Universidad Nacional de san Cristobal de Huamanga - 2015. Ayacucho - Peru: Articulo cientifico presentado por la Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga.*

ANEXO

ANEXO 1: Matriz de consistencia

Título: Estilo de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad del Cusco - año 2017

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Método y Diseño	Población	Técnicas e instrumentos	Análisis de datos								
¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo del director con el clima organizacional en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017?	Determinar la relación que existe entre estilo de liderazgo del director y clima organizacional en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017	El estilo de liderazgo del director se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017	V1. Estilos de liderazgo	<p>Tipo: Básica o Pura</p> <p>Alcance: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Método: Hipotético Deductivo</p>	<p>Población: El presente estudio estuvo compuesto por 33 docentes de la Institución Educativa Diego Quispe Tito de la Ciudad del Cusco como muestra la tabla siguiente:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Años</th> <th>Cantidad de docentes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>33</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestra: El tipo de muestreo es probabilístico se utilizó la siguiente formula.</p> $n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{z^2 \times p \times q + (N-1)(E)^2}$	Años	Cantidad de docentes	2014	31	2015	32	2016	33	<p>Técnica: La presente investigación como técnica de recolección de datos utilizo las encuestas, el cual permitió obtener una información verídica y objetiva sobre ambas variables.</p> <p>Instrumento: La presente investigación para recoger datos e información necesaria aplicó como instrumento el cuestionario donde las preguntas estuvieron estructurados de acuerdo a las dimensiones de las variables tanto de estilos de liderazgo como de clima organizacional.</p>	<p>La recolección de datos se realizó en un momento único, el procesamiento de datos se realizó con ayuda del programa SPSS; para la parte interpretativa y analítica se utilizó la frecuencia y el porcentaje; finalmente para determinar la relación de ambas variables se aplicó la prueba del chi cuadrado.</p> $\chi^2 = \sum \frac{(fo - ft)^2}{ft}$
Años	Cantidad de docentes														
2014	31														
2015	32														
2016	33														
Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis Especificas													
¿Cuál es el estilo de liderazgo del director que predomina en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017?	Identificar el estilo de liderazgo del director que predomina en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017	El estilo de liderazgo del director que predomina en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017 es autocrático.	V2. Clima Organizacional	<p>Población: Docentes de la Institución educativa Diego Quispe Tito</p> <p>Muestra: compuesto por 30 docentes</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>											
¿Cuáles son las características del clima organizacional que perciben los docentes en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017?	Describir las características del clima organizacional que perciben los docentes en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017	El clima organizacional que perciben los docentes en la Institución Educativa Mixta Diego Quispe Tito de la ciudad de Cusco en el año 2017 es deficiente.													

ANEXO 2

Instrumento de recolección de datos sobre estilos de liderazgo



ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO:

I.- DATOS GENERALES

1. Edad.....

2. Sexo.....1() Femenino 2() Masculino

II.- ENCUESTA

	Indicadores	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
	Autocrático				
1	¿Según usted el director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes?				
2	¿Según usted el director toma en cuenta las sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones?				
3	¿Para usted el director supervisa constantemente las funciones que deben realizar los docentes?				
4	¿Para usted el director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en la institución educativa?				
5	¿Para usted el director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra?				
6	¿Para usted el director dirige personalmente el trabajo de los docentes?				
7	¿Según usted el director supervisa el trabajo de los padres de familia?				
	Democrático				
8	¿Según usted el director antes de tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia?				
9	¿Para usted el director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones?				
10	¿Para usted el director lidera al equipo por aceptación del grupo?				
11	¿Para usted el director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa?				
12	¿Según usted tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo?				
13	¿Para usted el director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa?				
14	¿Según usted en el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones?				
15	¿Para usted el director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo?				
16	¿Para usted el director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes?				
	Liberal				
17	¿Para usted el director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones?				
18	¿Para usted el director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás?				
19	¿Para usted el director indica a cada uno lo que tienen que hacer?				
20	¿Para usted el director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás?				

ANEXO 3

Instrumento de recolección de datos sobre clima organizacional



ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL:

I.- DATOS GENERALES

1. Edad.....

2. Sexo.....1() Femenino 2() Masculino

II.- ENCUESTA

	INDICADORES	Siem pre	Casi Siempre	A veces	Nu nca
	Identidad institucional				
1	¿Usted conoce los objetivos de la institución educativa?				
2	¿Usted conoce la visión y misión de la institución educativa?				
3	¿Para usted el trabajo que desarrolla el director y los docentes permiten cumplir con los objetivos de la institución?				
4	¿Usted considera que la institución es un buen lugar para trabajar y estudiar?				
5	¿Usted recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa?				
	Integración institucional				
6	¿Usted considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente?				
7	¿Según usted en la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas?				
8	¿Para usted las reuniones en equipo resultan de utilidad para que los docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente?				
9	¿Según usted los integrantes de la institución trabajan en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa?				
0	¿Según usted el director y los docentes aprecian sus contribuciones que realiza para cumplir con los objetivos de la institución educativa?				
1	¿Usted confía en los conocimientos y habilidades del director?				
	Motivación institucional				
1	¿Para usted la compensación salarial que recibe el director y los docentes están acordes al trabajo que realizan?				
2	¿Según usted se brinda reconocimiento al director, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución educativa?				
3	¿Para usted los reconocimientos son distribuidos en forma justa?				
4	¿Para usted el ambiente físico de trabajo es adecuado (Limpieza, olores, iluminación, etc.)?				
5	¿Según usted su ambiente de trabajo está libre de hostilidad?				
6	¿Según usted es tratado (a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa?				
7					

ANEXO 5

AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO



PERÚ

DIRECCION
REGIONAL DE
EDUCACION
DEL CUSCO

UNIDAD DE
GESTION
EDUCATIVA LOCAL
DEL CUSCO

INSTITUCION
EDUCATIVA
MIXTA "DIEGO
QUISPE TITO"

"Año de Buen Servicio al Ciudadano"

Cusco, 5 de julio de 2017

Srta.

Roxana Cruz Chuyma

Ciudad.-

ASUNTO : AUTORIZA APLICACIÓN DE ENCUESTAS PARA TESIS

De mi mayor consideración:

Vista la carta que nos hiciera llegar a este Despacho Directoral, se ha visto por conveniente autorizar la aplicación de encuestas al personal docente de esta Institución Educativa a efectos de que pueda reunir información para su trabajo de tesis.

Desde luego, esperamos contar con un ejemplar de su tesis para que sirva de pauta para mejorar la prestación del servicio educativo

Sin otro particular me despido de usted muy cordialmente, no sin antes expresar las consideraciones mas distinguidas.

Atentamente,

RECCIA REGIONAL DE EDUCACION DEL CUSCO
I.E. DIEGO QUISPE TITO
Roxana Cruz Chuyma
Directora

ANEXO 6

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACION JURADA.

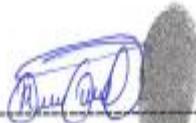
Conste por documento en la que yo, **ROXANA CRUZ CHUYMA**, identificada con DNI N° 48802989, con domicilio en la APV. La Meseta F-1, del distrito de San Sebastián, Provincia y Departamento del Cusco. En plenas facultades físicas y mentales.

DECLARO BAJO JURAMENTO.

QUE LA TESIS "ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA DIEGO QUISPE TITO DE LA CIUDAD DEL CUSCO AÑO 2017" **ES AUTENTICA Y LIBRE DE PLAGIO O COPIA.**

En ese sentido, manifiesto que lo antes mencionado corresponde a la verdad de los hechos y que tengo conocimiento que si lo que declarado resulta falso, estoy sujeto a los alcances del Código Penal, que establece pena privativa de la libertad para aquellos que realizan declaración falsa violando el Principio de presunción de veracidad, así como para aquellos que incurran en falsedad, simulación o alteración de la verdad intencionalmente.

Cusco, 19 de Febrero del 2018.



ROXANA CRUZ CHUYMA
DNI N° 48802989

LEGALIZACION AL DORSO 