

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



---

**“EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SU RELACION CON EL  
CLIMA LABORAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE  
MENORES EN EL DISTRITO DEL RIMAC UGEL 02, DURANTE EL  
PERIODO 2015”**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN EDUCACION  
MENCION GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

**TESISTA: LOLA FERRO DE LA CRUZ**

**ASESOR: DR. PIO TRUJILLO ATAPOMA**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la fuerza para seguir adelante y darme la sabiduría y el entendimiento para cumplir mis metas, a mis padres por motivarme a ser un profesional ya que con sus consejos y apoyo e infinita paciencia pude concluir mi carrera, a mis compañeros y profesores que me guiaron en el camino

Muchas gracias, Dios los guarde y los guie.

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar el presente trabajo de Investigación, me permito agradecer a Dios por su bondad omnipotente que tiene para los seres humanos, que nos hace grande en todas las dimensiones.

A mis seres queridos, por la entrega, comprensión y ayuda en los momentos difíciles de la investigación.

A mi asesor de tesis, orientador y amigo, quien siempre me brindó apoyo y confianza y se hizo merecedor de mi estímulo, respeto y consideración.

A mis profesores por la paciencia, dedicación y sacrificio en los inicios de mi carrera que me empujaron para seguir adelante.

A todos mis compañeros de aula con quienes compartí momentos buenos y difíciles.

## RESUMEN

**Objetivo:** Analizar qué relación existe entre el liderazgo de los directores y el clima laboral de las Instituciones educativas Estatales en el distrito del Rímac, UGEL 02 durante el periodo 2015.

**Metodología:** Las variables que se consideran en el estudio son El liderazgo de los Directores que se relaciona con el Clima Institucional, el Tipo de investigación es observacional, retrospectivo, transversal, descriptivo; el Diseño es No experimental, transeccional y correlacional. Es una investigación descriptiva, en la cual se plantea un problema central, el que será objeto de nuestro trabajo de investigación. La muestra con la que se trabajó es de 133, en las Instituciones educativa pública "Rosa Merino" No. 2099 (24), "San Juan Macías" - No. 3021 (23), "Virgen del Carmen" No. 2083 (32), " Manuel Pardo "3002-A 0433276 (28)," San Martín de Porres "No. 3046 (26)

**Resultados:** Las 2 variables de interés sobre Estilo Directivo son: Para sancionar una actividad desfavorable en la Institución actúo con justicia (4.94); Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución. (4.29). Las 2 variables de interés sobre el Clima Laboral son: La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo (3.95), Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados (3.94).

**Conclusión:** El Clima Laboral se relaciona directa y significativamente con el Estilo Directivo en las Instituciones Educativas Estatales en el distrito del Rímac, UGEL 02 durante el periodo 2015, por lo que se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación dado que el valor de  $p=0.020$  que es menor a 0.05

Palabras clave: Liderazgo de los directores, Clima laboral

**SUMMARY**

**Objective:** To analyze the relationship between the leadership of the directors and the work environment of the State Educational Institutions in the district of Rímac, UGEL 02 during the 2015 period.

**Methodology:** The variables that are considered in the study are the Leadership of the Directors that is related to the Institutional Climate, the Research type is observational, retrospective, transversal, descriptive; The Design is Non-experimental, transectional and correlational. It is a descriptive investigation, in which a central problem arises, which will be the object of our research work. The sample with which we worked is 133, in public educational institutions "Rosa Merino" No. 2099 (24), "San Juan Macias" - No. 3021 (23), "Virgen del Carmen" No. 2083 (32), " Manuel Pardo "3002-A 0433276 (28)," San Martín de Porres "No. 3046 (26)

**Results:** The 2 variables of interest on Management Style are: To sanction an unfavorable activity in the Institution, I act with justice (4.94); I believe that granting incentives to whoever deserves it helps improve the climate in the institution (4.29). The 2 variables of interest on the Labor Climate are: People are waiting for the end of the day to come running (3.95). Managers enjoy unjustified advantages and privileges (3.94).

**Conclusion:** The Work Climate is directly and significantly related to the Management Style in the State Educational Institutions in the district of Rímac, UGEL 02 during the 2015 period, for which the Null Hypothesis is rejected and

the research hypothesis is accepted given that the value of  $p = 0.020$  that is less than 0.05

Keywords: Leadership of the directors, Labor climate

## INTRODUCCION

La gestión educativa a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder, creando un Clima Laboral adecuado. Las Instituciones Educativas de menores en el distrito del Rímac Ugel 02 , no es ajena a las deficiencias de estos tres factores, se aprecia en el proyecto educativo institucional que las relaciones interpersonales no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director educativo líder para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un Clima Laboral favorable que sea democrático participativo.

Son variados los factores que influyen en cualquier Institución Educativa para lograr la calidad educativa. Por eso, la actitud o el accionar de ellos puede ser negativa o problemática si estas son incongruentes con los principios que sustenta la educación; o positiva si es congruente con estos principios no presentando problemas. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos. Además las influencias de la sociedad sobre el Clima Laboral se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones, y es que el Clima Laboral enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización (Robbins, 1991).

En consecuencia, se observa que existe una relación entre el liderazgo ejercido por el director y las relaciones interpersonales de los trabajadores así como éstas dos variables guardan relación con el Clima Laboral existente. Por ejemplo un liderazgo motivador favorece las relaciones interpersonales disminuyendo conflictos y facilitando un trabajo de grupo. De igual manera la colaboración con el líder se ve favorecida con un adecuado Clima Laboral. La investigación permitirá a las Instituciones Educativas auto diagnosticarse, observando en la práctica el desarrollo de dicho proceso y ver cómo los actores pueden ser los propios responsables en mejorar y asumir el compromiso del cambio teniendo por supuesto el conocimiento explícito de su realidad; de sistematizar y transferir la información generada por los actores de las

Instituciones Educativas. Con esto se busca que sean los propios actores quienes puedan elaborar sus planes de mejora, si así lo estimasen; y a partir de esta experiencia elaborar propuestas de política en educación a nivel comunal.

La investigación se divide en tres capítulos, el capítulo I se refiere al Problema de Investigación que contiene el planteamiento, antecedentes, justificación, limitación, preguntas de investigación y objetivos; el capítulo II Marco Teórico que comprende el liderazgo, las relaciones interpersonales y el Clima Laboral, y el Capítulo III integrado por la hipótesis, variables, y metodología; finalizando con los resultados, conclusiones y recomendaciones.

**INDICE**

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
INTRODUCCION .....	VIII
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2.1 PROBLEMA GENERAL.....	15
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	16
1.4 HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	16
1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL.- .....	16
1.3.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA.- .....	16
1.5 VARIABLES .....	17
1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: .....	17
1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: .....	17
1.5.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE ..	17
1.5.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE .....	18
1.5.5 SUBVARIABLES INTERVINIENTES E INDICADORES.....	19
1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	20
1.7 VIABILIDAD .....	23
1.8 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	25
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	25
2.2 BASES TEÓRICAS.....	30
2.2.1 EL LIDERAZGO .....	30
2.2.2 LIDERAZGO, ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN.....	31
2.2.3 LIDERAZGO Y MOTIVACION.....	33
2.2.4 ESTILOS DE LIDERAZGO.....	34
2.2.5 CONTEXTUALIZACION.....	37
2.2.6 LA ADMINISTRACION Y GESTION EN LA EDUCACIÓN PERUANA .....	41
2.2.7 CLIMA LABORAL .....	43

2.2.8	TEORÍA DEL CLIMA LABORAL DE LIKERT .....	49
2.2.9	BASE LEGAL.....	54
2.2.10	LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	55
2.3	DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	58
2.4	BASES EPISTÉMICAS .....	59
2.4.1	TEORÍAS DEL LIDERAZGO.....	59
CAPITULO III: METODOLOGÍA .....		64
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	64
3.2	DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	65
3.3.1	POBLACIÓN .....	65
3.3.2	MUESTRA.....	65
3.4	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	66
3.5	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	67
3.6	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO .....	67
CAPITULO IV: RESULTADOS.....		68
4.1	ESTILO DIRECTIVO .....	68
4.2	CLIMA LABORAL.....	72
4.3	ESTADISTICA INFERENCIAL .....	77
4.3.1	HIPÓTESIS GENERAL .....	77
4.3.2	HIPOTESIS ESPECÍFICAS .....	78
CAPITULO V: DISCUSION.....		83
5.1	CONTRASTACION DE LOS RESULTADOS .....	83
CONCLUSIONES .....		88
RECOMENDACIONES.....		90
BIBLIOGRAFÍA.....		91
ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN		
95		
ANEXO N° 2: INSTRUMENTOS.....		97
ANEXO N° 3: RESULTADOS DE LA VARIABLE ESTILO DIRECTIVO .....		99
ANEXO N° 04: RESULTADOS DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL.....		104

## **CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

En la dirección de las instituciones educativas se advierte improvisación y empirismo en todos los niveles.

El manejo de las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer formas deseables en la labor directriz, basada en el liderazgo para el manejo de recursos humanos, mejora de las relaciones interpersonales, solución de conflictos y motivación del personal, lo cual en situaciones optimas se traduce en un Clima Laboral que lleve al logro de los objetivos institucionales.

De un tiempo a esta parte se viene tomando en cuenta de manera prioritaria las relaciones humanas al interior de las instituciones educativas llegando a ocupar la máxima atención de los expertos en gestión institucional (Relaciones humanas) ya que este aspecto influencia fuertemente en cada uno de los componentes de toda propuesta pedagógica.

La capacidad de los directores puede incidir positivamente sobre el Clima Laboral tanto en el área humana como profesional es aplicable a la dirección ya que sin la capacidad de liderazgo del director no es posible comunicar los objetivos y menos obtener el compromiso y la colaboración necesaria del personal que labora en la institución.

Se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente , poco permeable a los cambios y con un alto grado de

descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia lo que se manifiesta en el Clima Laboral y perjudicando las actividades a desarrollar en los planteles educativos.

La mayoría del personal directivo no conoce a fondo las herramientas básicas de liderazgo y los estilos en los cuales pueden estar enmarcando su gestión así como tampoco el manejo adecuado de recursos humanos y motivación de personal, los directores no poseen una sólida preparación académica en el área de administración de recursos humanos y manejo de estrategias de liderazgo, condición primordial para el mantenimiento de un adecuado Clima Laboral.

Los hombres que ocupan cargos directivos con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden rendir adecuadamente. Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo han conllevado a los directores de las instituciones educativas a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener dando poca importancia al Clima Laboral que se genera en su institución.

Lo detallado forma parte de la realidad que hoy viven las Instituciones de educativas estatales en el distrito del Rímac UGEL 02 de la provincia de Lima.

Con este trabajo se busca saber que estilo de liderazgo predomina en las labores de los directores y qué relación tiene con el Clima Laboral de las instituciones educativas Estatales del Distrito del Rímac UGEL N°02.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Qué relación existe entre el liderazgo de los directores y el clima laboral de las Instituciones Educativas Estatales en el distrito del Rímac, UGEL 02 durante el periodo 2015?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.**

Pe1.- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de los directores y el Clima Laboral que se genera en las Instituciones educativas?

Pe2.- ¿Qué porcentaje de Instituciones educativas presentan un Clima Laboral propicio?

Pe3.- ¿Cómo perciben los trabajadores el Clima Laboral de sus Instituciones educativas?

Pe4.- ¿Cómo influye el liderazgo de los directores en el clima laboral de las Instituciones educativas?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL.**

Analizar qué relación existe entre el liderazgo de los directores y el clima laboral de las Instituciones educativas Estatales en el distrito del Rímac, UGEL 02 durante el periodo 2015.

### **1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

1. Determinar los estilos de liderazgo de los directores y el Clima Laboral que se genera en las Instituciones educativas.
2. Determinar el porcentaje de instituciones educativas que presentan un Clima Laboral propicio según el cuestionario aplicado.
3. Describir cómo perciben los trabajadores el Clima Laboral en las Instituciones educativas donde trabajan.
4. Determinar cómo influye el liderazgo de los directores en el Clima Laboral de las instituciones educativas que dirigen.

### **1.4 HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS**

#### **1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL.-**

Hi: Existe relación entre el liderazgo de los directores con el Clima Laboral que predomina en las instituciones educativas en el distrito del Rímac- UGEL 02.

Ho: No Existe relación entre el liderazgo de los directores con el Clima Laboral que predomina en las instituciones educativas en el distrito del Rímac- UGEL 02.

#### **1.3.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA.-**

H11 Los estilos de liderazgo de los Directores influyen en el Clima Laboral que se genera en las Instituciones Educativas.

H10 Los estilos de Liderazgo de los Directores no influyen en el Clima Laboral que se genera en las Instituciones Educativas.

H21 La mayoría de Instituciones Educativas presentan un alto porcentaje de Clima Laboral propicio.

H20 La mayoría de Instituciones Educativas no presentan un alto porcentaje de Clima Laboral propicio.

H31 Los trabajadores logran percibir un Clima Laboral adecuado dentro de su Institución Educativa.

H30 Los trabajadores no logran percibir un Clima Laboral adecuado dentro de su Institución Educativa.

H41 El liderazgo de los directores influye en el Clima Laboral de las Instituciones Educativas que dirigen.

H40 El liderazgo de los directores no influye en el Clima Laboral de las Instituciones Educativas que dirigen.

## **1.5 VARIABLES**

En las variables de estudio se han de considerar:

### **1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:**

El Liderazgo de los Directores

### **1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE:**

El Clima Laboral

### **1.5.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

DEFINICIÓN OPERACIONAL.

X: El Liderazgo de los Directores

Se le identifica como la capacidad del director para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta del personal de la Institución, aplicando estilos de liderazgo con el interés de lograr un clima laboral propicio.

*Tabla N° 1: Dimensiones, Indicadores e Índices de “El Liderazgo del Director”*

Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices
I. Estilo de liderazgo	1.1. Estilo Autoritario	1.1= 3
	1.2. Estilo Participativo	1.2= 4
	1.3. Estilo Neutro o de rienda suelta	1.3= 4
II. Orientación del liderazgo	2.1. Orientación a la tarea	2.1=2
	2.2. Orientación a las personas.	2.2=3
		3.1=2
III. interés en el clima laboral	3.1. Interés en la mejora del Clima Laboral.	3.2= 2
	3.2. Promueve las Relaciones Humanas.	Pudiendo ser:
		5. Siempre, 4. Usualmente. 3. Ocasionalmente, 2. Raramente , 1. Nunca.

#### **1.5.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

DEFINICIÓN OPERACIONAL.

Y: El Clima Laboral:

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y las relaciones interpersonales que tendrán consecuencias sobre la institución

Tabla N° 2: Dimensiones, Indicadores e Índices de “El Clima Laboral”

Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices
I. Métodos de mando	1.1. Formas de dirección	1.1= 7
	1.2. Tipo de influencia	1.2= 5
II. motivación	2.1. Motivación del personal	2.1= 5
	2.2 Necesidades de motivación	2.2=5  Pudiendo ser:  5. Siempre.  4. Usualmente.  3. Ocasionalmente,  2. Raramente.  1. Nunca.

### 1.5.5 SUBVARIABLES INTERVINIENTES E INDICADORES

VARIABLE INTERVINIENTE: edad y sexo del personal jerárquico

#### INDICADORES

**“El Liderazgo de los Directores”.**

1.1. Estilo Autoritario

1.2. Estilo Participativo

1.3. Estilo Neutro o de rienda suelta

2.1. Orientación a la tarea

2.2. Orientación a las personas

3.1. Interés en la mejora del Clima Laboral.

3.2. Promueve las Relaciones Humanas.

### **“El Clima Laboral”.**

1.1. Formas de dirección

1.2. Tipo de influencia

2.1. Motivación del personal

2.2 Necesidades de motivación

### **1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.**

El trabajo tiene como propósito determinar la relación existente entre el liderazgo de los directores y el Clima Laboral prevaleciente, permitiendo brindar no solo una visión sobre la importancia que tendría en una organización educativa el contar con un líder capaz de afrontar los cambios acelerados y coyunturales que se avizoran en los próximos años, sino también dar a conocer las propuestas que están surgiendo referentes al tema de liderazgo y su repercusión en la mejora del clima de una institución como parte importante en el proceso de gestión de las instituciones educativas y también tiene como propósito evaluar el grado de tal influencia que tienen los directores en su personal ya que este aspecto influencia significativamente en todos los procesos que se llevan a

cabo en la gestión tanto que de no existir el clima propicio se corre el riesgo de que los objetivos no se cumplan.

La perspectiva de necesidad del liderazgo, en el quehacer educativo, ocupa un lugar importante como materia de análisis, para lograr así entender qué manera se puede canalizar las capacidades y la influencia interpersonal que permite el liderazgo hacia los logros de resultados de lo que implica el mantenimiento de un Clima Laboral armonioso y adecuado para el logro de metas institucionales.

Este trabajo tiene la intención de servir como información para identificar los estilos de liderazgo que aplican los directores y desarrollar las posibles competencias de un liderazgo Directivo, es decir, directores con las competencias necesarias para gestionar el establecimiento en función de los resultados de aprendizaje de sus alumnos directores con capacidades para definir y poner en marcha estrategias de planificación, organización, dirección y control desarrollando un Clima Laboral que lleve al cumplimiento de objetivos y metas Institucionales, así como las competencias destinadas a estimular y fortalecer el compromiso de los diversos actores de la comunidad educativa.

Comprender y analizar el papel y desafíos de los líderes en los procesos de cambio en organizaciones educativas, en el marco de la globalización y la descentralización se convierte en una necesidad.

En la labor que cotidianamente llevan a efecto con los docentes en las instituciones educativas, no sólo se refiere a lo técnico - pedagógica que despliegan dentro del aula de clases, sino también a los enmarcados dentro de los procesos administrativos que forman parte de la gestión educativa dando a Conocer mediante esta experiencia de qué manera las distintas técnicas y recursos son necesarias para llevar a cabo la labor de un director aplicando el

liderazgo en el manejo de recursos humanos, relaciones interpersonales y solución de conflictos en la mejora del Clima Laboral, es decir cómo se relaciona el liderazgo que ejerce el director con el clima laboral de su institución .

Importancia Valor Practico; de un tiempo a esta parte se viene tomando en cuenta de manera relevante las relaciones humanas en el interior de las instituciones, resultando así un elemento importante es la gestión institucional.

Una sociedad más compleja requiere niveles más elevados de conocimientos científicos y tecnológicos para satisfacer las exigencias de la vida moderna, Dedicar un estudio a este campo resulta muy importante porque tal aspiración pasa y se desarrolla por la educación de las futuras generaciones. Las instituciones están comprometidas con tal propósito. Para tal efecto, es necesario que se aporte a la formación de directores un alto nivel de conocimiento profesional sobre herramientas de liderazgo y motivación y al mismo tiempo es necesario que conozcan si el liderazgo que aplican en su institución está generando un clima adecuado, Valor Metodológico.

La importancia radica en la pretensión de incentivar al conocimiento de una línea de investigaciones en nuestro país que aún no son trabajadas en educación especificando en las áreas de gestión y que posibilite el desarrollar las posibles competencias de un liderazgo Directivo, es decir, directores, con las competencias necesarias para, poniendo en marcha estrategias que lleven al cumplimiento de objetivos y metas del Proyecto Educativo Institucional, así como las competencias destinadas a estimular y fortalecer el compromiso de los diversos actores de la comunidad aplicando las distintas técnicas y recursos son necesarias para llevar a cabo la labor de un líder en el manejo de las relaciones humanas y mejora del Clima Laboral.

Valor Teórico; Toda institución educativa comprometida el mejoramiento educativo debe estar interesada en estudiar más a fondo el potencial de las herramientas que permitan mejorar el Clima Laboral mediante la aplicación de técnicas y estrategias innovadoras.

Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la administración de recursos humanos explican lo importante que es el Clima Laboral para desarrollar el logro de los objetivos institucionales de manera agradable y comprometida. En este orden de ideas, se puede expresar que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración se ve enriquecida por la contribución del conocimiento sobre los diversos enfoques sobre liderazgo.

## **1.7 VIABILIDAD**

La investigación es viable en la medida que se contó con los recursos financieros necesarios tanto para su elaboración y el trabajo de campo. Igualmente, se tuvo el respaldo y la autorización de los directivos de las instituciones educativas de menores en el distrito del Rímac UGEL 02 donde se realizó el estudio, además se contó con el apoyo de los Coordinadores de Tutoría para recolectar la información.

Por otro lado, el hecho de contar con una muestra de estudio agrupada en espacios con similares características, permitió la celeridad en la recolección y procesamiento de los datos, lo que redundó en la culminación del trabajo.

## **1.8 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a. Ámbito Geográfico**

La presente investigación se realizara en la jurisdicción de la UGEL No. 02 y siendo su jurisdicción muy amplia ya que abarca los distritos de San Martín de

Porres, Rímac e Independencia solo se tendrá en cuenta para seleccionar la población las Instituciones Educativas del distrito del Rímac.

**b.     Ámbito Temporal**

En cuanto al tiempo se considera limitado debido a las actividades laborales, académicas que se realizan lo cual dificulta el desarrollo del proyecto, iniciándose en agosto del 2015 y concluyendo en diciembre del 2015.

**c.     Ámbito Social:** Las cinco Instituciones Educativas seleccionadas como muestra de estudio.

**d.     Ámbito Económico**

El elevado costo de los materiales dificulta el avance de la investigación porque el haber que percibimos no cubre la canasta familiar, por lo cual para obtener parte de la información se ha recurrido a información de Internet.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

TESIS.-

En la tesis “Liderazgo y Dirección en una Organización de Beneficencia” del año 2000.<sup>1</sup>

Julio Gómez Y Mauricio Guzmán de la Universidad Educare con sede en Rancagua Chile, realizó el trabajo de investigación en una organización de beneficencia, denominado el Hogar de Cristo, cuyo objetivo fue describir las habilidades de logro de liderazgo en los directivos de la organización e Identificar los rasgos comunes de liderazgo en los diferentes directivos de la filial Rancagua y proponer estrategias para potenciar las habilidades de los evaluados.

Esta investigación de naturaleza descriptiva, concluyó que al ser el Hogar de Cristo una institución de beneficencia y no una empresa productiva, sus directores se preocupan más del sentimiento, es decir, como las personas se sienten realizando su trabajo, ya que estas a su vez se encargan de acoger a personas desvalidas o marginadas por la sociedad, en desmedro de la tarea como lo haría una empresa productiva.<sup>2</sup>

En 2007 En la Tesis Influencia de las Relaciones Humanas de los Docentes en el Clima Institucional de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” y Nuestra Señora del Carmen “de la ciudad de llave<sup>3</sup>, se planteó el

---

<sup>1</sup> Julio Gómez Y Mauricio Guzmán “Liderazgo y Dirección en una Organización de Beneficencia” del año 2000. Chile.

<sup>2</sup> Gómez, Julio y Guzmán Mauricio (2000) “Liderazgo y Dirección en una Organización de Beneficencia” Pág. 34 Chile

<sup>3</sup> **Rómulo Almonte Bonifas y Renato Paricoto Rivas** “Influencia de las Relaciones Humanas de los Docentes en el Clima Institucional de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” y Nuestra Señora del Carmen “ de la ciudad de llave.2007

objetivo de analizar cómo influye las relaciones humanas de los docentes en el clima institucional de las instituciones antes mencionadas.

Lo que se pudo comprobar que:

- Las relaciones humanas si influyen en el clima institucional en forma significativa en un 75% según los ítems de la encuesta realizada y probada estadísticamente sobre el análisis e interpretación de resultados obtenidos.
- Las relaciones humanas tienen relación directa con el clima institucional en ambas instituciones, demostrándose de esta forma que las relaciones humanas son pilares del desarrollo individual y social que permiten lograr mejores niveles de calidad educativa y vida.

En 2006 en la Tesis: “Influencia del liderazgo de los directores en el desarrollo de los procesos de gestión Educativa en las Instituciones Educativas Secundarias Públicas de la ciudad de Puno 2005 - 2006” de Moisés Coaquira Apaza e Irene Rosa Quispe Mamani<sup>4</sup>.

El objetivo de estudio fue determinar la Influencia del liderazgo de los directores en el desarrollo de los procesos de gestión Educativa en las Instituciones Educativas Secundarias Públicas de la ciudad de Puno en el año académico del 2005-2006, empleando la metodología de tipo descriptivo no experimental.

Siendo las conclusiones:

---

<sup>4</sup> Moisés Coaquira Apaza "Influencia del liderazgo de los Directores en el Desarrollo de los Procesos de Gestión Educativa en la I.E. Secundarias Públicas de la ciudad de Puno. 2005-2006.

1. El liderazgo de los directores influye significativamente en el desarrollo de los procesos de gestión educativa en las Instituciones Educativas Secundarias Públicas de la ciudad de Puno en el año 2005-2006.
2. El liderazgo de los directores influye significativamente en el proceso de planificación de las Instituciones Educativas Secundarias Públicas de la ciudad de Puno constituyendo una fortaleza de trabajo, la elaboración de los instrumentos de gestión a partir de un diagnóstico institucional, con participación activa de los agentes educativos.
3. El liderazgo de los directores influye significativamente en el proceso de organización en las Instituciones Educativas Secundarias Públicas de la ciudad de Puno demostrando cumplimiento de las funciones de acuerdo al organigrama y reglamento interno, evidenciándose en cada actividad realizada en la Institución Educativa y la comunidad, favoreciendo los objetivos institucionales.
4. El liderazgo de los directores influye significativamente en el proceso de Dirección en las Instituciones Educativas Secundarias Públicas de la ciudad de Puno notándose la conducción adecuada en la dirección Pedagógica, institucional y administrativa manteniendo un clima institucional favorable.
5. El liderazgo de los directores influye significativamente en el proceso de control en las Instituciones Educativas Secundarias Públicas de la ciudad de Puno, realizando la supervisión, monitoreo al personal docente y no docente en las distintas áreas de trabajo a fin de detectar errores en el proceso y rectificarlos en el momento oportuno, como también verificar logros y estimularlos previo informe, con lo que garantizan la calidad del servicio educativo.

En 2003 en la Tesis Influencia del estilo Directivo, el Liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la Cohorte Educativa 2001-2003 en la Institución Educativa Inmaculada Concepción Los Olivos Lima<sup>5</sup>.

El objetivo fue analizar el grado de influencia del estilo, el liderazgo y la gestión eficaz de cada uno de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2003 en la institución de estudio.

Uno de los directores evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia, considerándose como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes, mientras que otro director fue autocrático quien contaba con 15 años de experiencia, considerándose como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes, finalmente el ultimo Director evidenció un estilo democrático, quien contaba con 20 años de servicio, considerándose como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes, en la institución de estudio.

En 1998 en la UNA Puno, José Gabriel Estrada Calderón realizó el estudio “La capacidad expresiva y el liderazgo en las autoridades de los CES estatales de llave” cuyo objetivo fue relacionar la capacidad expresiva con el liderazgo, llegando a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de las autoridades de los tres colegios estatales de la ciudad de llave demostraron poseer capacidad expresiva adecuada.

---

<sup>5</sup> Mansilla Garayar José Alfredo “Influencia del estilo Directivo, el estilo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2003 en la I.E. Inmaculada Concepción” –Los Olivos Lima

- De 24 autoridades investigadas, el 37% demostraron capacidad expresiva adecuada y el 46%, capacidad expresiva regular.
- La mayoría de las autoridades de los tres colegios investigados demostraron el ejercicio de un liderazgo moderado, con una tendencia vertical.
- La conclusión final a la que arriba es la siguiente: No es cierto que exista relación directa entre la capacidad expresiva de las autoridades con el liderazgo que estos ejercen, es decir, no es cierto que el posea buena o deficiente expresión oral, sea buen o mal líder, sino que se deben a otros factores que deben ser investigados.

#### **REVISTAS.-**

Manuel, Ortega Muñoz desarrolló una investigación sobre El Liderazgo Directivo y las Metas para la mejora en la Escuela Primaria “Edmundo y Raúl Salinas” en la ciudad de Durango -México. (Julio 2008 pág. 81-86)

El objetivo fue abordar lo importante e indispensable que es el Liderazgo Directivo y las Metas para transformar el quehacer de la escuela hacia una educación de calidad.

El enfoque cualitativo con su variante del estudio de caso instrumental fue la estrategia utilizada.

Concluyendo que el Liderazgo Directivo es ejercido de buena forma y con diversas visiones mientras que las metas de la escuela están siendo poco productivas (simulación y falta de tiempo) para el cumplimiento total de las mismas<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Revista Investigación Educativa de la universidad pedagógica de Durango N° 9, julio 2008.

Liliana Pedraja R. y Emilio Rodríguez P. (2004) en la Tesis “Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas” tiene como objetivo analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas.

Los resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas<sup>7</sup>.

## **2.2 BASES TEÓRICAS.**

### **2.2.1 EL LIDERAZGO**

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

El líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y

---

<sup>7</sup> Revista facultad de ingeniería, UTA (chile) vol.12 n°2, 2004, pp 63-73.

canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

Según el Diccionario de la Lengua Española (2001), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad<sup>8</sup>. Otros textos de ciencia lo definen como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"<sup>9</sup>. Podríamos decir que este intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, va dirigido al logro de una o varias metas

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable<sup>10</sup>.

### **2.2.2 LIDERAZGO, ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN**

De forma científica, la administración se operacionaliza a través del empleo del "proceso administrativo" constituido por los elementos, "planeación, organización, dirección y control" aplicados a los recursos organizacionales, sean humanos, materiales o financieros, en las diversas áreas de competencias de los negocios, a saber, finanzas, marketing, producción, etc. A efectos de lograr las metas organizacionales generales y/ específicas propuestas.

---

<sup>8</sup> Diccionario De La Lengua Española (22ª ED.) Real Academia Española, S.L.U. Espasa Libros, 2001.

<sup>9</sup> Diccionario *de ciencias de la conducta* (1956). México: Trillas.

<sup>10</sup> Jiménez Aguado, Ricardo. Tipos de Liderazgo (2005). <http://www.avantel.net/~rjaguado/lider.html>.

Administrador por lo tanto será aquel que de forma integrada, sistémica y coherente aplique el proceso administrativo en su totalidad.

En ese contexto se puede deducir que la administración engloba al elemento del proceso administrativo “Dirección”, el cual es el encargado de aplicar la administración, luego de haber pasado por las etapas previas de la “Planeación y la Organización” y que, a su vez, posteriormente estaría sujeta a un “Control”. Este elemento “Dirección” basa su accionar en tres grandes aspectos: la motivación, la comunicación y el liderazgo propiamente dicho. Y donde el liderazgo puede ser entendido como la influencia que ejerce una persona sobre otras, para que estas actúen de forma comprometida, consciente e integrada en la consecución de los objetivos, de forma eficaz y eficiente. Este liderazgo podría basar su accionar en estilos diversos, de forma general se agrupan en tres grandes grupos de propuestas:

- a) aquellas basadas en los rasgos de personalidad, que se basa en determinar las características de personalidad que posee el líder, “como receta de cualidades”;
- b) aquellas basadas en los estilos de liderazgo, que se basa en la forma de comportamiento o posturas desde las formas más coercitivas, impositivas y dictatoriales hasta aquellas más participativas, democráticas, consensuales;
- c) aquellas situacionales, que se basa en el ajuste del comportamiento del líder a las circunstancias específicas del contexto de influencia de la situación.

Por lo anotado se puede deducir que la administración, la dirección y el liderazgo son conceptos fuertemente interrelacionados y complementarios, pero que sin embargo no son los mismo. Así, se puede ser un administrador, director de corte

oficial o formal, con amplias competencias técnicas, pero no necesariamente un líder, de otro lado se puede ser un líder nato, quizás sin mucho bagaje de estudios, pero con gran experiencia práctica o como producto de elementos psicológicos de carisma y empatía con los colegas sin necesariamente ser un administrador o director formal, pero que genera la confianza en sus acciones. Como epílogo a esta nota, y si Ud. actualmente ocupa un cargo ejecutivo sería interesante que tenga bien en claro cuál es su perfil y postura de acción: es un administrador, es un director, es un líder? Ya que en la medida que lo descubra le permitirá trabajar sus competencias personales para ser un administrador líder.

### **2.2.3 LIDERAZGO Y MOTIVACION**

El liderazgo también definido como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”<sup>11</sup> De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

1. El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
2. El factor humano, esto es: influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

Gustavo López Espinosa cita a John P. Kotter en su obra *The leadership factor*, The Free Press (1988). Dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

1. Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.

---

<sup>11</sup>Definición de George R. Terry, citada en *Management of organizational behavior*, de Paul Hersey y Kenneth H Blanchard. Prentice Hall, 1988 (5ª edición).

2. Lograr un “network” cooperativo de recursos humanos, una coalición suficientemente poderosa como para implementar la estrategia, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: “voluntariamente” Según Gustavo López Espinoza Para que se dé la actitud voluntaria es necesario que se produzca lo que se conoce como la motivación de la gente “es el proceso por el cual una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad”. Pero aclaramos que desde el punto de vista de la organización a esa definición corresponde agregarle dos condiciones:

— Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.

— Que el objetivo de la persona que atañe a la motivación de que se trata sea convergente con los objetivos de la organización<sup>12</sup>.

#### **2.2.4 ESTILOS DE LIDERAZGO**

Según Alejandro Briano Existen varios tipos de liderazgo, el impositivo, el circunstancial, el oculto, el natural y el utópico, pero siempre el líder es quien dirige al grupo pero de maneras diferentes, a excepción del liderazgo utópico ya que este no tiene un grupo que lo respalde<sup>13</sup>. Otros autores no diferencian los tipos de liderazgo, sino más bien hablan de estilos.

---

<sup>12</sup> López Espinosa, Gustavo. Liderazgo. Mercado. Conceptos y herramientas de management Cuaderno Nº 22, 1997.

<sup>13</sup> Briano Turrent Javier Alejandro. ¿Quién es el líder?  
[www.poderpersonal.com/financiero/finart01\\_2001\\_n9.htm](http://www.poderpersonal.com/financiero/finart01_2001_n9.htm)

Pacheco Lay y Baltasar Galloso mencionan: Los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta o liberal.

El líder autócrata: asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. Observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo: utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Sí desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras, Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me

importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio<sup>14</sup>.

#### Cuatro estilos de Robert Blake y Mouton

Existe una técnica conocida para determinar el tipo de liderazgo que es la rejilla de administración creada por Robert Blake. Lo que esta rejilla determina es en base a la preocupación por la producción, calidad de decisiones, políticas, etc.

- 1) En primer lugar la llamada por algunos, administración empobrecida, en la cual los administradores se ocupan muy poco de los trabajadores y de la producción no participan en su trabajo.
- 2) En el otro extremo se ubica un estilo en que se muestra una mayor dedicación posible tanto a las personas como a comunicación y producción.
- 3) Otra es la llamada administración de club campestre, en la cual se tiene poca preocupación por la producción y se ocupa solo de las personas.
- 4) Por último los llamados administradores autocráticos de tareas, se preocupan solo de una operación eficiente, no tienen mucha preocupación de las personas

El principal aporte de este enfoque es el de mostrar que el compromiso con la producción y logro de resultados no ha de estar reñido con el cuidado de la

---

<sup>14</sup> Villas Mil, Jonathan. Gerencia y Liderazgo. 2002.  
<http://monografias.convlrabajos3/gerenylider1gerenylider.shtm>

motivación de la gente, sino que más bien ambos se llaman mutuamente, toda vez que sería difícil imaginar buenos logros a largo plazo sin un personal comprometido y motivado. <sup>15</sup>.

### 2.2.5 CONTEXTUALIZACION

En Argentina, la Ley Federal de Educación que se promulgó en el año 1993 se basa en los pilares de: equidad e igualdad. La reforma educativa impulsada por esta ley, unida a todas las reformas que se implementan en Sudamérica tiende a la promoción de recursos humanos. Los investigadores de la ciencia de la administración indican que en los países subdesarrollados *"la carencia de administradores capaces y enérgicos tiene más importancia como factor limitante en el proceso de desarrollo que la falta de capital o de tecnología."*

En la actualidad, los investigadores propone que *"el liderazgo es tanto estilo (proyectar el aspecto del líder) como contenido"* <sup>16</sup>.

En Venezuela, las investigaciones sobre liderazgo han sido escasas, en el área educativa observamos un interés, a partir del año 1994, como se evidencia en Propuesta de un perfil gerencial del docente para lograr calidad total en el aula, basado en los postulados de Deming Edward<sup>17</sup>. En; Estilo de liderazgo por los directivos de Escuelas Básicas del Edo. Lara, según el modelo de Fiedler<sup>18</sup> ;

---

<sup>15</sup> López Espinosa, Gustavo, 'Motivación', Conceptos & Herramientas de Management, Colección de la Revista Mercado, Cuadernos Nº 21 y 22, Junio y Julio de 1997, julio 2008.

<sup>16</sup> Robbins, Stephen. P. 1996. Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. Prentice- Hall, Hispanoamérica S.A. San Diego Estate University, Séptima Edición. Secretaria de educación Pública (1993) Programa de Educación física. México. D.F.

<sup>17</sup> Alvarado Lucy. Propuesta de un perfil gerencial del docente para lograr calidad total en el aula, basado en los postulados de Deming Edward. (1994) UPEL/IPM/ME. Maracay. Venezuela.

<sup>18</sup> Escalona De L, Tamar. (1994). Estilo de liderazgo do por los directivos de Escuelas Básicas del Edo. Lara, según el modelo de Fiedler. Barquisimeto. UPEL/IPB.

Taller: Liderazgo Gerencial Caracas<sup>19</sup>; Tipo de liderazgo gerencial que propicia un ambiente favorable en las organizaciones educativas de Escuelas Básicas III etapa del Dist. Esc. N° 4<sup>20</sup>; Propuesta para mejorar la capacidad gerencial del personal docente que desempeña cargos directivos en el Instituto Pedagógico de Maturín<sup>21</sup>; entre otros. Tal vez, esta situación tenga que ver con el fenómeno de la globalización, donde la educación es área prioritaria, que se puede evidenciar con la implantación del nuevo Currículum Básico Nacional y los futuros cambios en los restantes subsistemas educativos.

En el trabajo: Rasgos frecuentes del liderazgo transformador en docentes de la unidad educativa "Señor de la Buena Esperanza. Dependiente de las Obras Sociales Infantiles de Mérida. San Jacinto. Venezuela, El objetivo del trabajo fue determinar los atributos más valorados en docentes de la U.E. Señor de la Buena Esperanza. Obras Sociales Granjas Infantiles San Jacinto de Mérida y compararlos con los atributos del liderazgo transformador obtenidos en EUA por Kouses y Posner (1995) y en España por el Centro de Investigaciones Sociológicas (1996). La investigación fue descriptiva y de replicación en una población de 300 sujetos: 20 docentes y 280 alumnos. Se realizaron consultas bibliohemerográficas y elaboración de dos instrumentos para identificar los rasgos más frecuentes del liderazgo transformador en docente por alumnos y educadores, el cual fue validado por prueba piloto y determinada su confiabilidad

---

<sup>19</sup> Muro, Xiomara. (1994). Taller: Liderazgo Gerencial Caracas. UPEL.

<sup>20</sup> Rodríguez, Tahirys. (1994). Tipo de liderazgo gerencial que propicia un ambiente favorable en las organizaciones educativas de Escuelas Básicas III etapa del Dist. Esc. N° 4. Caracas. UPEL/IPC/ ME

<sup>21</sup> Avila, G de. (1995). Propuesta para mejorar la capacidad gerencial del personal docente que desempeña cargos directivos en el Instituto Pedagógico de Maturín. Revista Investigación y Postgrado UPEL. 10 (2), 27-55.

(0.8908 y 0.6020) mediante SPSS. Los datos obtenidos fueron agrupados en 10 tablas y gráficos. Los resultados indican que los atributos más valorados fueron: La Honestidad (92.85%) y la Inteligencia (85.71%), coincidiendo el primer atributo con los resultados de Kouses y Posner (1995) y del CIS (1996). Mientras que el atributo más percibido e identificado como SIEMPRE fue Ser Gerente (72.85%), lo que no se corresponde con el más valorado, asimismo la Honestidad (52.85%) se percibe en noveno lugar, cuestión que tampoco se corresponde con el atributo más valorado por ellos mismos<sup>22</sup>.

En los últimos 60 años contamos con investigaciones consistentes sobre liderazgo en diferentes ámbitos, tanto en el marco de las organizaciones comerciales y económicas como en las empresas de servicios, ya sean del ámbito de la salud, educativas u otras. Desde las primeras investigaciones sobre liderazgo allá por los años 30 hasta los tiempos actuales ha pasado mucho tiempo y ha variado enormemente el contexto en el que se mueven las organizaciones.

Situándonos ya en el ámbito educativo, la turbulencia, las presiones internas y externas, la complejidad de las variables, la competitividad... que lo condicionan ponen de nuevo sobre la mesa la necesidad de valorar y estudiar las características del tipo de liderazgo que debería plantearse para dirigir en una época de cambios acelerados y continuos. La sociedad cada vez más demanda centros eficaces, escuelas que respondan a las demandas y necesidad actuales de nuestra sociedad, que no tienen que ver con las que tenía hace unos años.

---

<sup>22</sup> Camacho A., Carlos R. Rasgos frecuentes del liderazgo transformador en docentes de la Unidad Educativa Señor De La Buena Esperanza. *Educere*, vol. 5, núm. 15, octubre-diciembre, 2001, pp. 284-291. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.

Por todo ello, considero muy importante en el momento actual analizar qué tipo de liderazgo podría ser más interesante para dirigir en esta situación de cambio.

El Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida.

Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; Hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

La Educación, dicen: Debe organizarse como entidad productiva y de tener al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción.

Otros entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento. Creen que la gestión de una escuela se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el

cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje.

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: Pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

Es justamente en esta última perspectiva que se ubica el concepto de Gestión: Gestión como creación de las condiciones para el futuro educativo que queremos lograr se concrete. Esto significa: que se tiene que tener un proyecto que se requiere lograr, que se seleccione a las personas que se considera capaces para realizarlo (Directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan, Finalmente, que se generen recursos y se los administre, para contar con las personas que se requiere y realizar las acciones que se necesitan.

#### **2.2.6 LA ADMINISTRACION Y GESTION EN LA EDUCACIÓN PERUANA**

La Educación peruana afronto desde larga data los problemas inherentes a su administración y gestión, con experiencias que la historia de la educación no debe olvidar, veamos:

Núcleos escolares campesinos, se crearon en 1946 en el gobierno del Dr. José Luis Bustamante y Rivero, en cada núcleo existía una escuela primaria completa provista de tierras de cultivo, granos, talleres, etc.

Posteriormente se tuvo la experiencia de las escuelas Pre-Vocacionales.

En los años 50 se formuló el primer Plan Nacional de Educación, se crearon la unidad Escolar, común y técnica, se organizaron las regiones, se robustecieron las inspecciones Primarias y la supervisión Técnica.

En 1962, se inició la desconcentración del sector educativo, crearon 4 regiones. En 1972, al realizarse la Reforma Educativa, se crearon los Núcleos Educativos Comunes, se organizaron alrededor de 600 núcleos que se agruparon en Direcciones Zonales y éstas en Direcciones Regionales. El predominio de las tareas administrativas, sobre la pedagogía y de participación, hizo que los núcleos no lograsen desarrollar sus actividades.

En 1975, con la crisis económica provocó recortes del gasto que afectaron el equipamiento de Escuelas y Núcleos, y remuneración de docentes.

La reorganización administrativa de 1972, creó el INABEC, el Sistema Nacional de la Universidad Peruana y el Instituto Geofísico del Perú, que pasaron a formar parte del presupuesto de Educación.

En la segunda mitad de la década de los ochenta, las supervisiones y posteriormente las Unidades de Servicios Educativos (USE) reemplazaron a los núcleos y las Direcciones Zonales.

La educación en el siglo XXI según en el informe de la comisión Internacional de Educación para el siglo XXI de la UNESCO, considera principios básicos y la calidad educativa que se atribuye a un proceso o a un producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro.

Las demandas para mejorar la calidad de la educación en la mayor parte de los países del mundo, constituye el reto fundamental de la política educativa en el presente siglo.

### **2.2.7 CLIMA LABORAL**

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores desde principio del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el Clima Laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo; su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Desde que este tema despierta interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Laboral, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Laboral, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Paola Valeria. Zeledón. Clima organizacional. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

En otros términos, la percepción del clima de trabajo consiste en la respuesta a una consulta clave: ¿Le gusta a usted trabajar mucho en esta organización? Por supuesto hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución, aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Gráfico N° 1.

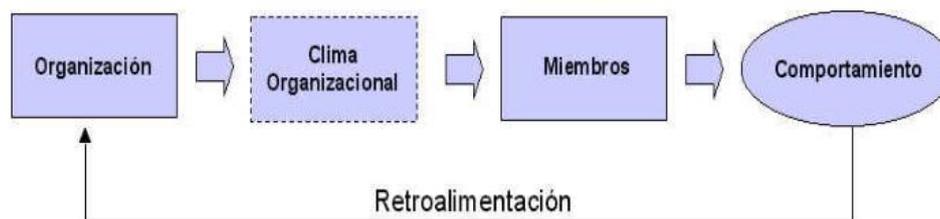


Gráfico N° 1: Circuito Clima Laboral

El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Así cualquier administrador en el interior de una organización deberá, en primer lugar identificar el clima de la institución en la que labora. Si el Clima Laboral es sinónimo de personalidad, el administrador primero debe conocer a quien se dirige, cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre cuáles pueden actuar.

Según Hall (1996) el Clima Laboral se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993, pp 181, estos investigadores definen el Clima Laboral como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993, pp. 182) definieron el clima como ".. la opinión que el trabajador se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993, pp. 182) para ellos el

clima son" los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water (citado por Dessler, 1993, pp.183 representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición a considerar ". El clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" <sup>24</sup>.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término Clima Laboral, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el Clima Laboral es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima rígido, una estructura organizacional mal definida, no evolutiva. Harán que una empresa se deje

---

<sup>24</sup> Dessler G.1979. Organización y Administración: enfoque situacional. Ed. Prentice hall. Hispanoamericana S.A.México

aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontable<sup>25</sup>.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Laboral. <sup>26</sup>.

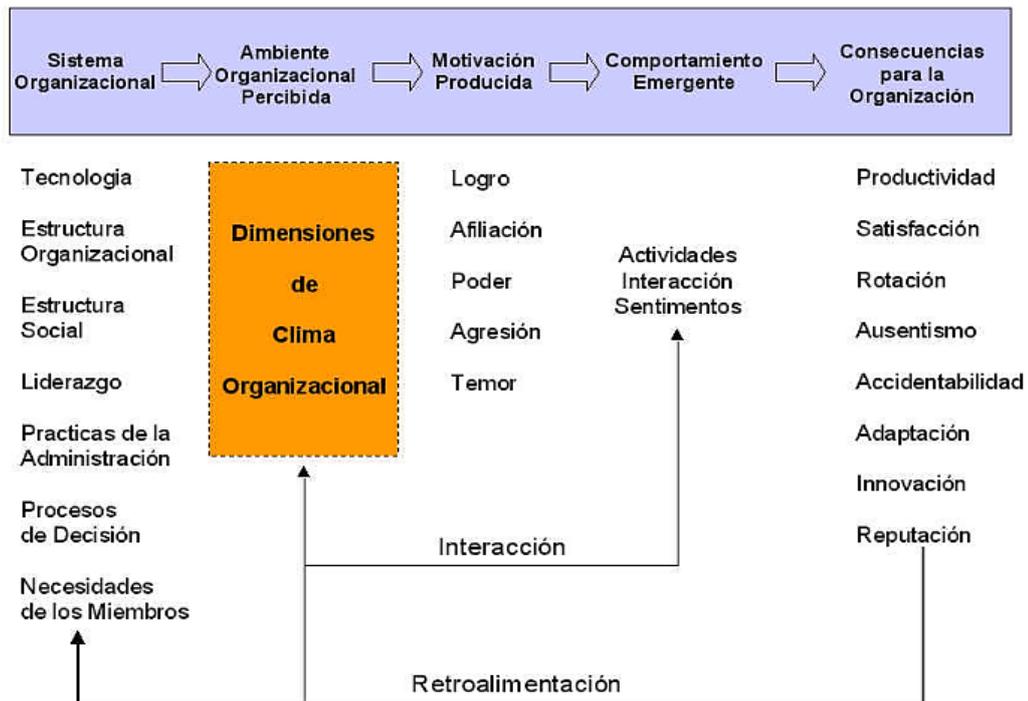


Gráfico N° 2: Esquema de Clima Laboral

Podemos decir que el Clima Laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que

<sup>25</sup> Luc Brunet 1987, El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial TRILLAS. Lewin, K. field, theory in social science, Harper and Bros, Nueva York, 1951.

<sup>26</sup> Litwiny Y Stinger. Dimensiones del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad.

Disponible en Internet [www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm).

se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El Clima Laboral no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condiciona la labor de los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización
- b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles
- c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo
- d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo
- e) La estructura con sus macro y micro dimensiones
- f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Alvarez Valverde, Shirley. 2001. La cultura y el clima laboral como factores relevante en el eficacia del instituto de oftalmología. Abril – agosto 2001. Tesis para obtener el título de licenciatura en comunicación social. UNMSM Lima, Perú. UNMSM

## 2.2.8 TEORÍA DEL CLIMA LABORAL DE LIKERT

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Veremos la de Likert (1961, 1967)

Likert<sup>28</sup>. Plantea cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización, Estos factores se definen como:

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

---

<sup>28</sup> Luc Brunet 1987, El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial TRILLAS. Likert, R., The human organization, MC Graw Hill, Nueva York, 1967

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima Laborales, estos son: El clima autoritario, el clima participativo.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Estos son:

**El clima autoritario:**

Sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

**El clima participativo:**

Sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

La teorías de los sistemas de Likert, se aproxima a los calificativos abierto / cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización. En efecto, un clima abierto corresponde a

una organización que se percibe como dinámica que es capaz de alcanzar sus objetivos procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.

El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.

En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; mientras que los sistemas III y IV corresponderían al clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. La teoría de los sistemas de Likert es mucho más dinámica y explicativa del clima, tal y como lo perciben los miembros de una organización, que el vocablo abierto / cerrado comúnmente asociado al concepto de clima.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la influencia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Para poder hacer una evaluación del Clima Laboral basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b)

características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

La combinación y la interacción determinan dos grandes tipos de Clima Laboral. (Salas 2001)

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
2. Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).
3. Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
4. Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) El ambiente que existe en cada categoría; (b) El que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

### **2.2.9 BASE LEGAL.**

Ley General de Educación N° 28044

La Ley General de Educación N° 28044, en su artículo 55° señala que el Director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

- a) Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley.

- b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
- d) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- e) Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.

El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley

#### Artículo 62°.- Personal administrativo

El personal administrativo de las instituciones educativas públicas coopera para la creación de un ambiente favorable para el aprendizaje. Se desempeña en las diferentes instancias de gestión institucional, local, regional y nacional, en funciones de apoyo a la gestión educativa. Ejerce funciones de carácter profesional

### **2.2.10 LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

#### Artículo 66°.- Definición y finalidad

La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada.

Es finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión.

La Institución Educativa, como ámbito físico y social, establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, preservando los fines y objetivos educativos, así como las funciones específicas del local institucional.

Los programas educativos se rigen por lo establecido en este capítulo en lo que les corresponde.

#### Artículo 67°.- Ámbito de la Institución Educativa

La Institución Educativa comprende los centros de Educación Básica, los de Educación Técnico-Productiva y las instituciones de Educación Superior.

#### Artículo 68°.- Funciones

Son funciones de las Instituciones Educativas:

a) Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.

- b) Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.
- c) Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos.
- d) Otorgar certificados, diplomas y títulos según corresponda.
- e) Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.
- f) Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.
- g) Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la institución.
- h) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- i) Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad;
- j) Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad.
- k) Participar, con el Consejo Educativo Institucional, en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo a la normatividad específica.
- l) Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente

m) Rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.

n) Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

En centros educativos unidocentes y multigrados, estas atribuciones son ejercidas a través de redes.

### **2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES**

#### **- Liderazgo**

Tener a cargo a otras personas teniendo autoridad sobre ellas, estar en un puesto de mando o poder.: Arte o proceso de influir sobre las personas obteniendo su seguimiento, motivación y disposición

#### **- Autoritaria**

Uso de la autoridad con rigor sin tolerar ideas contrarias.

#### **- Democrático**

Dirigir dando amplia oportunidad a la opinión y participación de los subordinados.

#### **- Estilos de dirección**

Formas de hacer gestión. Manera de dirigir y actuar frente a subordinados.

#### **- Clima Laboral**

Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas

por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre la conducta.

- **Motivación**

Las motivaciones se asocian muchas veces a la necesidad y los deseos, sin embargo, existen diferentes sustanciales. La necesidad se convierte en un motivo cuando alcanza un nivel adecuado de intensidad. Se puede definir la motivación como la búsqueda de la satisfacción de la necesidad, que disminuye la tensión ocasionada por la misma.

- **Poder**

Son los derechos formales que viene con la posición de una individuo en la organización son sólo un medio por el que un individuo puede influir en el proceso de toma de decisiones.

- **Gestión educativa**

Conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

- **Recursos humanos**

Grupo de personas destinadas a cumplir las funciones necesarias para lograr los objetivos de la institución.

## **2.4 BASES EPISTÉMICAS**

### **2.4.1 TEORÍAS DEL LIDERAZGO**

**Teoría de los rasgos de la personalidad.**

Esta teoría es propuesta por Ghiseled y respaldada por Fielder, parten de considerar que los líderes nacen con una serie de características, que lo posesionan en su entorno de manera natural, por lo que el Líder, es según Leiten (2006): el que conduce y crea el camino, con fuerza ética y moral, que ejerce sobre otras personas para lograr en conjunto metas deseadas y generen cambios beneficiosos en las personas e instituciones en base a su perspectiva. Postula que el líder nace y no se hace. Según esta teoría, el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de los demás, privilegiando a los líderes potenciales ya que son individuos que poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificarlos.

La teoría basadas en los rasgos de personalidad del líder recibieron la influencia de la llamada teoría del "gran hombre" y se sustenta sobre la propuesta de la teoría de Lombroso que sostiene que algunos seres humanos nacen con las características que le permiten desarrollar con mayor eficacia una función como la del liderazgo, y que por lo tanto solo algunos pueden lograr la eficacia, los demás solo podrán ser eficientes.

### **Teoría del comportamiento**

El comportamiento en las organizaciones señala la más fuerte influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa y la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles de los problemas organizacionales

Principales Exponentes Herbert Simón: El Comportamiento Administrativo  
Chster Bernard: Organización Como Sistema Social Cooperativo  
Douglas Mc Gregor: Teoría X y Teoría Y  
Rensis Likert: Sistemas De Administración  
Chris Argyris: Conflicto Entre El Individuo Y La Organización.

Orígenes De La Teoría Del Comportamiento La oposición fuerte de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica. Es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas. Rechaza tomar la organización como una máquina. Herbert Simón publicó en 1947 un libro llamado "el comportamiento administrativo, con el cual se dio origen a la teoría del comportamiento.

Teorías que proponen que, comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.

Si la investigación de las características hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas "adecuadas", para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requieran de liderazgo. Si los estudios del comportamiento hubieran sido determinantes críticos del liderazgo, podríamos entrenar personas para así tener un abasto infinito de líderes eficaces.

### **Teoría contingencial**

La Teoría Contingencial plantea que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes. La teoría de la contingencia destaca la eficacia de las acciones administrativas emprendidas en una situación y reprueba de cierta forma la estandarización.

Así pues necesariamente la tecnología, el tamaño y el ambiente son factores imprescindibles en un plan contingente debido a que una diferencia mínima en

la verificación de las empresas marca pauta inicial en la elección adecuada de la tecnología en sus producciones y procesos y de esto se deriva a su vez la estructura de la organización gracias a las diferencias y categorías tecnológicas, de esta manera es posible asegurar la correcta administración de los recursos evitando desperdiciarlos ya que de no ser así estaría en peligro su supervivencia para lo cual influye en gran medida el ambiente.

Contingencia es la posibilidad de que una cosa suceda o no suceda. Algo incierto o eventual, proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.

### **Liderazgo transformacional**

María Angélica Salazar, propone en relación a esta teoría que como elementos fundamentales supone que cualquier proceso de liderazgo origina cambios en la organización a la que puede denominarse liderazgo transformacional. Sostiene que el líder permite o posibilita el pasaje de un estado a otro en un proceso convirtiéndose en coautor de este proceso de transformación. Gutmann, D. en 1999 denota que todo proceso de transformación conlleva resistencias que el líder debe superarlas.

Dos ideas entrelazadas que servirán de hilo conductor para comentar muy a grandes rasgos el liderazgo como proceso cultural, el liderazgo instructivo y el transformacional ; y cómo a través de investigaciones realizadas por diversos académicos se ha llegado a la conclusión que éste es el más adecuado para organizaciones que aprenden.

La primera tiene que ver con la constatación de que a medida que se ha ido teorizando e investigando sobre liderazgo se ha ido produciendo un

desplazamiento del foco de atención sobre el mismo: desde los rasgos y características de líder, a la gestión organizativa, y desde ésta al núcleo central de las organizaciones escolares, esto es el proceso de enseñanza aprendizaje. La segunda está relacionada con el hecho de que en los últimos años distintas reflexiones acerca del liderazgo y la mejora escolar han ido llamando la atención sobre lo obsoleto de una concepción –que ha sido preeminente– según la cual el liderazgo reside en ciertas posiciones formales, particularmente en la de director del centro escolar, y han advertido sobre la necesidad de contemplar nuevos significados y posibilidades de liderazgo en los centros escolares, que acentúen más el carácter distribuido del mismo.

### **Teoría de los recursos cognitivos**

Esta teoría está basada sobre la propuesta del Modelo de la contingencia de Fiedler, distinguiéndose por que sostiene que debe haber un correlato favorable entre los planes, decisiones, estrategias con la capacidad de desempeño eficaz del líder en base a un adecuado conducto comunicativo, que atenúe o desaparezca el factor de ansiedad. La esencia de esta teoría son las respuestas adecuadas con racionalidad que minimizan la tensión, esta es la capacidad fundamental de los líderes en esta teoría, que les permita pensar lógicamente. Sin embargo, la experiencia del líder y la inteligencia pueden disminuir la influencia de la tensión en sus acciones: la inteligencia es el factor principal en disminuir las tensiones situacionales, mientras que la experiencia cuenta fundamentalmente cuando las tensiones son muy altas.

## CAPITULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

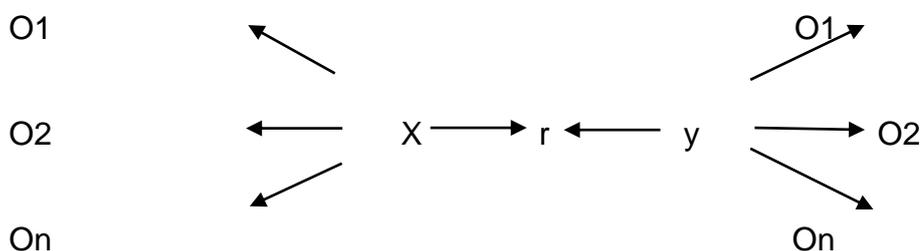
El presente trabajo de investigación, de acuerdo con las características de la hipótesis y los objetivos se enmarca dentro del tipo de Investigación de naturaleza Descriptivo del tipo correlacional no aleatorio .Porque no se llega a manipular la variable independiente y no existe un grupo de control

La investigación, puede ser tipificada como Descriptiva por cuanto tienen la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción de las partes, categorías o clases de dicho objeto. Es una investigación descriptiva, en la cual se plantea un problema central, el que será objeto de nuestro trabajo de investigación

### 3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Las variables que se consideran en el estudio son:

El liderazgo de los Directores que se relaciona con el Clima Institucional, se esquematiza así:



Donde O son observaciones o mediciones aplicadas al Liderazgo de los Directores y al Clima Laboral.

X Variable Independiente : Liderazgo de los Directores

Y Variable Independiente : Clima Laboral

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 POBLACIÓN

Se tomará como población de estudio al personal directivo, docente y administrativo de las Instituciones Educativas del distrito del Rímac, del Departamento de Lima:

- Institución educativa pública “ROSA MERINO” N° 2099
- Institución educativa pública “SAN JUAN MACIAS”- N° 3021
- Institución educativa pública “VIRGEN DEL CARMEN” N° 2083
- Institución educativa pública “MANUEL PARDO” 3002-A 0433276
- Institución educativa pública “SAN MARTÍN DE PORRES” N° 3046

#### 3.3.2 MUESTRA

Para el muestreo, según conveniencia por las facilidades de acceso a la Red educativa que brindan las instituciones educativas elegidas del sector, y por contar con los medios y recursos para el estudio se tomó en cuenta como muestra lo siguiente:

Tabla N° 3: Muestra de las instituciones educativas elegidas del sector

Institución Educativa	Personal Directivo, Docente y Administrativo
Institución educativa pública “ROSA MERINO” N° 2099	24
Institución educativa pública “San Juan Macías”- N° 3021	23

Institución educativa pública "VIRGEN DEL CARMEN" N° 2083	32
Institución educativa pública "MANUEL PARDO" 3002-A 0433276	28
Institución educativa pública "SAN MARTÍN DE PORRES" N° 3046	26
POBLACIÓN TOTAL	133

La muestra con la que se trabajó es de 133

### **3.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

#### **Encuesta:**

Esta técnica cuya característica distintiva es el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener la información necesaria.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizara como Técnicas a las Encuestas, cuyo instrumento será un Cuestionario.

El cuestionario único estará dirigido a todos los trabajadores que constituyen el universo de estudio que está integrado por el personal de, de administración y docentes, que hacen un total de 30 personas, y tiene como objetivo recolectar información sobre la dimensión de las variable independiente y dependiente, y sus respectivos indicadores, de tal modo que sirva de sustento para verificar la relación entre el liderazgo de los directores con el Clima Laboral que predomina en las instituciones educativas en el distrito del Rímac- UGEL 02.

Denominamos como cuestionario único porque será entregado a todos los trabajadores en mención sin distinción.

#### **La estructura del instrumento:**

Luego del título del cuestionario, existe un espacio para que se marque con X el tipo de empleado.

Se marcara con un aspa la opción elegida en cada una de las preguntas

La primera parte del instrumento son preguntas respecto a la Variable independiente: liderazgo de los directores

La segunda parte del instrumento son preguntas respecto a la variable dependiente: el Clima Laboral, con un ítem para cada indicador, de igual forma dimensión de la aplicación.

Está integrado por 20 ítems a efectos de garantizar la operacionalización de las variables.

### **3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- 1.- Recojo de bibliografía.
- 2.- Escoger la muestra
- 3.- Coordinación con las Instituciones Educativas.
- 4.- Entrevista a los Directores.
- 5.- Elaborar la Encuesta.
- 6.-Aplicación de las Encuestas

### **3.6 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO**

Se hará mediante las medidas estadísticas de resumen, tanto de centralidad como la media, moda y mediana, así como la dispersión como la desviación estándar, varianza y coeficiente de variación, con la finalidad de analizar el Liderazgo de los Directores y su relación con el Clima Laboral.

## CAPITULO IV: RESULTADOS

### 4.1 ESTILO DIRECTIVO

Tabla N° 4: Estilo Directivo en una muestra de 133 personas

Ord	ESTILO DIRECTIVO	Prom
1	Considero que el éxito es producto de la confianza que se otorga a los miembros de la institución.	3.65
2	Cuando tengo problemas en la institución pido ayuda interna para solucionarlos	2.35
3	Si tengo que tomar una decisión considero que otra persona lo pueda hacer por mí.	2.81
4	Acepto la idea que los resultados son mejores cuando me guío por consejo de los demás.	2.90
5	En una situación de indecisión acudo a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.	2.56
6	Estimo como eficaz la comunicación con el personal si lo realizo a través de órdenes.	3.78
7	Creo que mis ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.	2.05
8	En mis actividades laborales la comunicación sirve para compartir ideas, experiencia, consejo e informaciones.	2.33
9	Siempre busco mejorar mi gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	3.89
10	Para comunicarme con el personal lo hago por el intermedio de otras personas.	2.55
11	El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.	3.86
12	Soy tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.	3.43
13	Busco alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	3.17
14	Al delegar funciones a los miembros de la institución considero que se están logrando los objetivos trazados.	3.51
15	Genero estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	3.10
16	Para sancionar una actividad desfavorable en la Institución actúo con justicia.	4.94
17	Como Director, asumo toda la responsabilidad o permito que los miembros de la institución asuman las suyas.	3.90
18	Las actitudes desfavorables y creativas del personal, el estímulo a través de recompensas.	3.83
19	Las actitudes relevantes del personal los premio con reconocimiento público	3.70
20	Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución.	4.29



Gráfico N° 3: Estilo Directivo en una muestra de 133 personas de mayor a menor ponderación

### **Análisis e interpretación:**

Las 5 variables de interés con mayor ponderación de los Estilo Directivo de mayor a menor están considerados según los encuestados (133) los siguientes: Para sancionar una actividad desfavorable en la Institución actúo con justicia (4.94); Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución.(4.29); Como Director, asumo toda la responsabilidad o permito que los miembros de la institución asuman las suyas (3.90); Siempre busco mejorar mi gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros (3.89);

E l respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional  
(3.86)

Tabla N° 5: Para sancionar una actividad desfavorable en la Institución actúa con justicia.

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Media		4.94
Desv. típ.		.440

Tabla N° 6: Para sancionar una actividad desfavorable en la  
Institución actúa con justicia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	.8	.8	.8
Raramente	1	.8	.8	1.5
Usualmente	1	.8	.8	2.3
Siempre	130	97.7	97.7	100.0
Total	133	100.0	100.0	

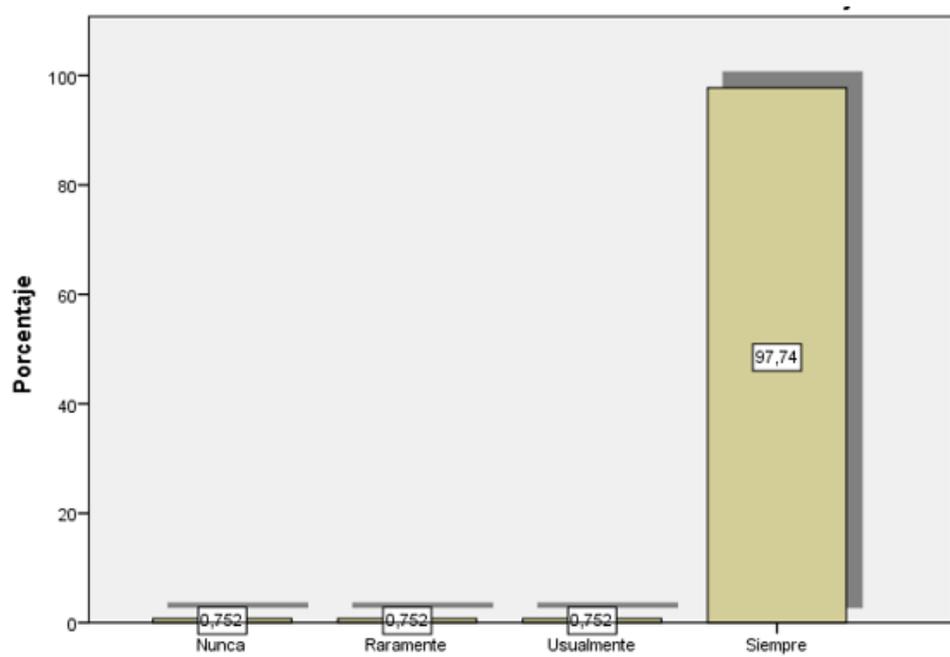


Gráfico N° 4: Para sancionar una actividad desfavorable en la Institución actúa con justicia

Análisis e interpretación: la variable de mayor ponderación “Para sancionar una actividad desfavorable en la Institución actúa con justicia” de la variable independiente Estilo Directivo que tiene una ponderación de 4.94 (tabla N° 5) tiene una frecuencia del 97.7% para siempre, y 0.8 % para las demás indicadores; mostrando que siempre se sanciona una actividad desfavorable en la Institución ya que actúa con justicia.

*Así mismo para analizar las 20 variables contenidas en la Tabla N° 4 (Estilo Directivo) se ha optado por considerar en cuatro espacios los resultados promedios obtenidos para nuestra muestra de 133, siendo estas:*

Para valores de hasta 1 : muy desfavorable

Para valores de hasta 2 : desfavorable

Para valores de hasta 3 : favorable

Para valores de hasta 4 : muy favorable

Obteniendo los resultados que se muestran en la Tabla N° 7

Tabla N° 7: Estilo Directivo

**ESTILO DIRECTIVO (agrupado)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	18	13,5	13,5	13,5
Válidos Favorable	115	86,5	86,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

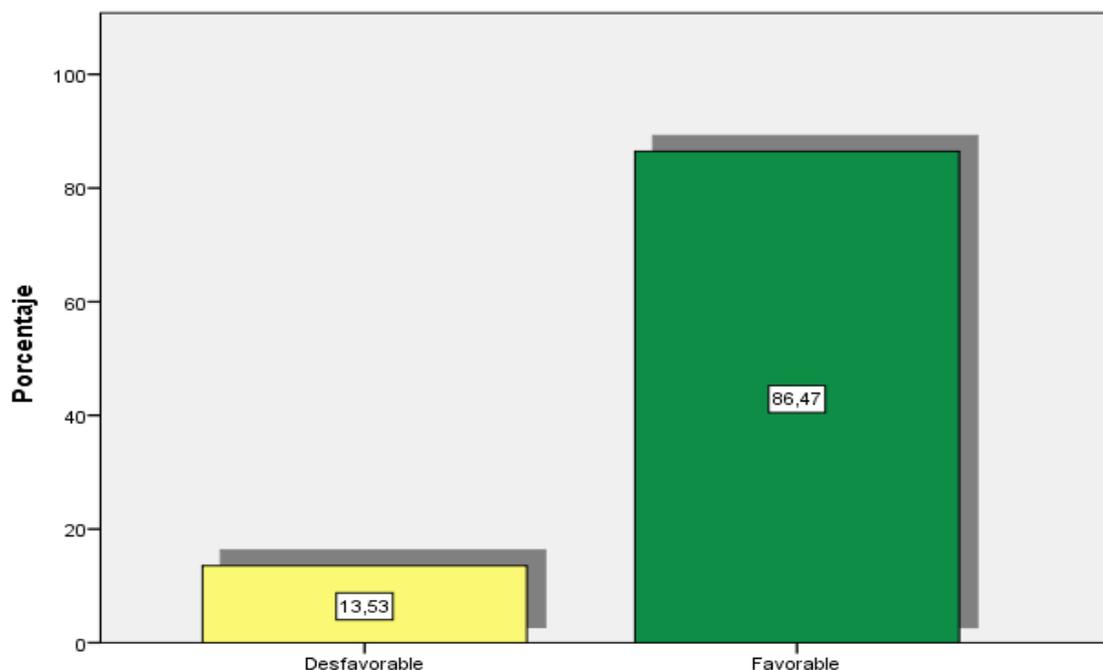


Gráfico N° 5: Estilo Directivo

Análisis e interpretación: en la tabla N° 7, se muestra que el 86.5% considera como favorable los Estilo Directivo, y un 13.53% como desfavorable.

## 4.2 CLIMA LABORAL

Tabla N° 8: Clima Laboral en una muestra de 133 personas

Ord	CLIMA LABORAL	Prom
1	Mi trabajo está claramente definido.	3.91
2	En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias.	3.43
3	En mi servicio cada uno va a la suya.	3.02
4	Los directivos se desprecupan de los intereses de las personas.	2.16
5	Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas.	3.06
6	Los directivos evitan introducir cambios aunque se vea que son necesarios.	2.95
7	En general, disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo.	3.27
8	En mi área hay un ambiente muy tenso.	2.93
9	Suele ser fácil obtener informaciones precisas y fiables.	2.08
10	Las informaciones dispuestas por la dirección son incompletas y llegan tarde.	3.86
11	Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio de facilitar el cambio.	2.14

12	Los objetivos de la organización y los resultados solo los conocen los directivos.	2.19
13	La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.	3.95
14	Solo unos pocos tienen toda la información.	3.88
15	Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados.	3.94
16	Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias.	2.87
17	En general la gente trabaja con bastante desgano.	3.85
18	Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme.	3.77
19	La información necesaria para el trabajo circula con fluidez	2.97
20	Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afectan a las personas.	2.14
21	Se hacen muchos trabajos inútiles o innecesarios, que la dirección encarga.	2.91
22	Se estimula a las personas, para que asuman riesgos razonables al intentar progresar.	2.16



Gráfico N° 6: Clima Laboral en una muestra de 133 personas de mayor a menor ponderación

### Análisis e interpretación:

Las 5 variables de interés con mayor ponderación del Clima Laboral de mayor a menor están considerados según los encuestados (133) los siguientes: La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo (3.95), Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados (3.94), Mi trabajo está claramente definido (3.91), Solo unos pocos tienen toda la información (3.88), Las informaciones dispuestas por la dirección son incompletas y llegan tarde. (3.86)

Tabla N° 9: La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.

#### Estadísticos

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Media		3,95
Desv. típ.		,801

Tabla N° 10: La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ocasionalmente	46	34,6	34,6
	Usualmente	48	36,1	70,7
	Siempre	39	29,3	100,0
	Total	133	100,0	100,0

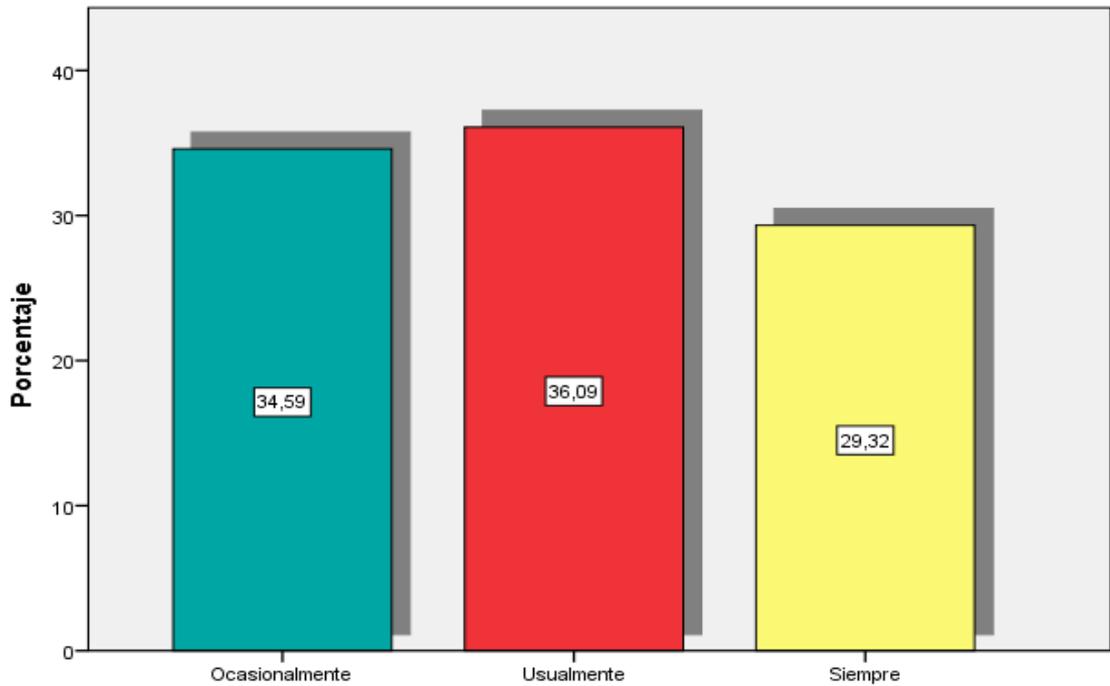


Gráfico N° 7: La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo

Análisis e interpretación: la variable de mayor ponderación “La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo” de la variable dependiente “Clima Laboral” que tiene una ponderación de 3.95 (tabla N° 9) tiene una frecuencia del 36.09% para usualmente, y 34.59 % para ocasionalmente y 29.21 % para siempre.

Así mismo para analizar las 22 variables contenidas en la Tabla N° 8 (Clima Laboral) se ha optado por considerar en cuatro espacios los resultados promedios obtenidos para nuestra muestra de 133, siendo estas:

Para valores de hasta 1 : muy desfavorable

Para valores de hasta 2 : desfavorable

Para valores de hasta 3 : favorable

Para valores de hasta 4 : muy favorable

Obteniendo los resultados que se muestran en la Tabla N° 7

Tabla N° 11: Clima Laboral

**CLIMA LABORAL (agrupado)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Favorable	61	45,9	45,9	45,9
Muy Favorable	72	54,1	54,1	100,0
Total	133	100,0	100,0	

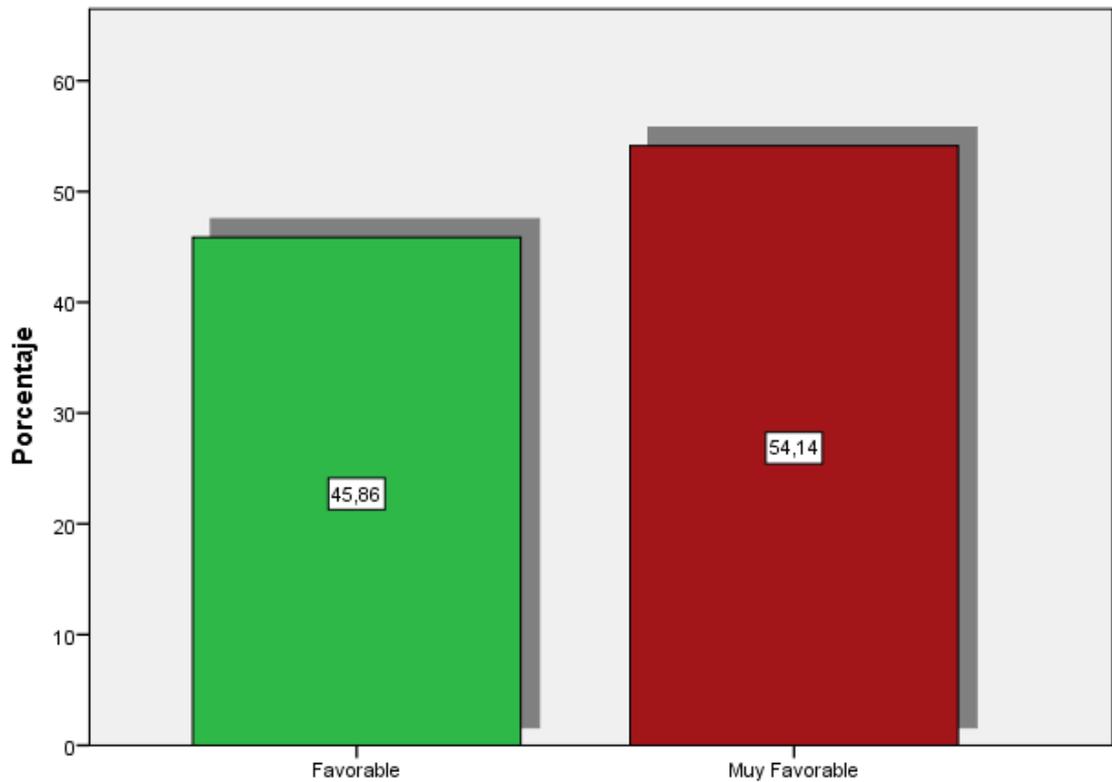


Gráfico N° 8: Clima Laboral para las 22 variables y muestra de 133

Análisis e interpretación: en la tabla N° 11, se muestra que el 54.14% considera como muy favorable el Clima Laboral, y un 45.86% como favorable.

### 4.3 ESTADISTICA INFERENCIAL

#### 4.31 HIPÓTESIS GENERAL

Hipótesis nula  $H_0$ : El Clima Laboral no se relaciona directa y significativamente con el Estilo Directivo en las Instituciones Educativas Estatales en el distrito del Rímac, UGEL 02 durante el periodo 2015.

Hipótesis alterna  $H_1$ : El Clima Laboral se relaciona directamente y significativamente con el Estilo Directivo en las Instituciones Educativas Estatales en el distrito del Rímac, UGEL 02 durante el periodo 2015

Tabla N° 11: Tabla de contingencia ESTILO DIRECTIVO (agrupado) \* CLIMA LABORAL (agrupado)

			CLIMA LABORAL (agrupado)		Total
			Favorable	Muy Favorable	
ESTILO DIRECTIVO (agrupado)	Desfavorable	Recuento	11	7	18
		% dentro de CLIMA LABORAL (agrupado)	18.0%	9.7%	13.5%
	Favorable	Recuento	50	65	115
		% dentro de CLIMA LABORAL (agrupado)	82.0%	90.3%	86.5%
Total		Recuento	61	72	133
		% dentro de CLIMA LABORAL (agrupado)	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla N° 12: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,949 <sup>a</sup>	1	,016		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	1,303	1	,254		
Razón de verosimilitudes	1,948	1	,163		
Estadístico exacto de Fisher				,0202	,012
Asociación lineal por lineal	1,934	1	,164		
N de casos válidos	133				

Conclusión estadística:

Dado que el valor de  $p=0.020$  es menor que 0.05, se concluye que el Clima Laboral se relaciona directa y significativamente con el Estilo Directivo en las

Instituciones Educativas Estatales en el distrito del Rímac, UGEL 02 durante el periodo 2015, por lo que se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación

#### **4.3.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

H11 Los estilos de liderazgo de los Directores influyen en el Clima Laboral que se genera en las Instituciones Educativas.

H10 Los estilos de Liderazgo de los Directores no influyen en el Clima Laboral que se genera en las Instituciones Educativas.

Análisis e interpretación: en la Tabla N° 13 se muestra la Correlaciones entre las variables ESTILO DIRECTIVO y CLIMA LABORAL, y se puede observar las correlaciones siguientes:

- a) Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución; Mi trabajo está claramente definido. Con un valor de  $P=0.043$  menor de 0.05
- b) Siempre busco mejorar mi gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros; Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución. Con un valor de  $P=0.023$  menor de 0.05
- c) La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo; Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados, Con un valor de  $P=0.031$  menor de 0.05.
- d) Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados; Las informaciones dispuestas por la dirección son incompletas y llegan tarde, Con un valor de  $P=0.039$  menor de 0.05

Tabla N° 13: Correlaciones ESTILO DIRECTIVO, CLIMA LABORAL

		ESTILO DIRECTIVO					CLIMA LABORAL					
		Para sancionar una actividad desfavorable en la Institución actúa con justicia.	Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución.	Como Director, asumo toda la responsabilidad o permito que los miembros de la institución asuman las suyas.	Siempre busco mejorar mi gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	E l respeto y los buenos modales constituye el eje de la cultura institucional.	La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.	Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados.	Mi trabajo está claramente definido.	Solo unos pocos tienen toda la información.	Las informaciones dispuestas por la dirección son incompletas y llegan tarde.	
ESTILO DIRECTIVO	Para sancionar una actividad desfavorable en la Institución actúa con justicia.	Correlación de Pearson	1	-.118	.108	.002	.048	.077	.079	.077	-.090	.124
		Sig. (bilateral)		.174	.216	.985	.584	.378	.365	.378	.305	.156
		N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
	Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución.	Correlación de Pearson	-.118	1	-.095	.196*	.036	-.080	-.062	.176*	.072	.052
		Sig. (bilateral)	.174		.279	.023	.681	.362	.476	.043	.408	.553
		N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
	Como Director, asumo toda la responsabilidad o permito que los miembros de la institución asuman las suyas.	Correlación de Pearson	.108	-.095	1	.033	.104	.070	.002	-.017	-.013	-.071
		Sig. (bilateral)	.216	.279		.702	.235	.425	.985	.843	.886	.417
		N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
	Siempre busco mejorar mi gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.	Correlación de Pearson	.002	.196*	.033	1	-.021	.011	-.156	.097	.009	.076
		Sig. (bilateral)	.985	.023	.702		.809	.899	.073	.268	.916	.387
		N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
	E l respeto y los buenos modales constituye el eje de la cultura institucional.	Correlación de Pearson	.048	.036	.104	-.021	1	.118	-.067	-.012	.037	-.072
		Sig. (bilateral)	.584	.681	.235	.809		.178	.446	.889	.676	.408
		N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
CLIMA LABORAL	La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.	Correlación de Pearson	.077	-.080	.070	.011	.118	1	-.187*	.162	-.058	.050
		Sig. (bilateral)	.378	.362	.425	.899	.178		.031	.063	.508	.571
		N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
	Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados.	Correlación de Pearson	.079	-.062	.002	-.156	-.067	-.187*	1	-.070	-.016	-.179*
		Sig. (bilateral)	.365	.476	.985	.073	.446	.031		.422	.856	.039
		N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
	Mi trabajo está claramente definido.	Correlación de Pearson	.077	.176*	-.017	-.097	-.012	.162	-.070	1	.054	.002
		Sig. (bilateral)	.378	.043	.843	.268	.889	.063	.422		.534	.978
		N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
	Solo unos pocos tienen toda la información.	Correlación de Pearson	-.090	.072	-.013	.009	.037	-.058	-.016	.054	1	-.102
		Sig. (bilateral)	.305	.408	.886	.916	.676	.508	.856	.534		.242
		N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
	Las informaciones dispuestas por la dirección son incompletas y llegan tarde.	Correlación de Pearson	.124	.052	-.071	.076	-.072	.050	-.179*	.002	-.102	1
		Sig. (bilateral)	.156	.553	.417	.387	.408	.571	.039	.978	.242	
		N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133

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

H21 La mayoría de Instituciones Educativas presentan un alto porcentaje de Clima Laboral propicio.

H20 La mayoría de Instituciones Educativas no presentan un alto porcentaje de Clima Laboral propicio.

Tabla N° 14: Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
climaLAB (agrupado)	133	3,54	,500	,043

Tabla N° 15: Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 5					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
climaLAB (agrupado)	-33,632	132	,000	-1,459	-1,54	-1,37

Análisis e interpretación: En las tablas N° 14 y N° 15 se observa un valor de  $p=0,000$  que es menor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis de investigación “La mayoría de Instituciones Educativas presentan un alto porcentaje de Clima Laboral propicio”, y se rechaza la hipótesis nula.

H31: Los trabajadores logran percibir un Clima Laboral adecuado dentro de su Institución Educativa.

H30: Los trabajadores no logran percibir un Clima Laboral adecuado dentro de su Institución Educativa.

Tabla N° 16: Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
climaLAB (agrupado)	133	3,54	,500	,043

Tabla N° 17: Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 4					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
climaLAB (agrupado)	-10,575	132	,000	-,459	-,54	-,37

Análisis e interpretación: En las tablas N° 16 y N° 17 se observa un valor de  $p=0,000$  que es menor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis de investigación “Los trabajadores logran percibir un Clima Laboral adecuado dentro de su Institución Educativa”, y se rechaza la hipótesis nula.

H41 El liderazgo de los directores influye en el Clima Laboral de las Instituciones Educativas que dirigen.

H40 El liderazgo de los directores no influye en el Clima Laboral de las Instituciones Educativas que dirigen.

Tabla N° 18: Estadísticos de muestras relacionadas

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
ESTILOS DIRECTIVOS	3.3301	133	.25547	.02215
ClimLabPROM	3.0643	133	.25781	.02235

Tabla N° 19: Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior				Superior

ESTILOS DIRECTIVOS - ClimLabPROM	.26582	.33502	.02905	.20836	.32329	9.151	132	.000
--	--------	--------	--------	--------	--------	-------	-----	------

Análisis e interpretación: En las tablas N° 18 y N° 19 se observa un valor de  $p=0,000$  que es menor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis de investigación “El liderazgo de los directores influye en el Clima Laboral de las Instituciones Educativas que dirigen”, y se rechaza la hipótesis nula.

## CAPITULO V: DISCUSION

### 5.1 CONTRASTACION DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la investigación demuestran que existe una relación entre el Clima Laboral y el nivel de Estilo Directivo, que es percibido por el personal directivo, docente y administrativo de las Instituciones Educativas del distrito del Rímac que han sido objeto del estudio, habiendo obtenido los siguientes resultados:

- a) Una alta correlación entre las variables “Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución” y la variable “Mi trabajo está claramente definido”. Con un valor de  $P=0.043$  menor de 0.05
- b) Una alta correlación entre las variables “Siempre busco mejorar mi gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros”; y la variable “Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución”. Con un valor de  $P=0.023$  menor de 0.05
- c) Una alta correlación entre las variables “La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo”; y la variable “Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados”, Con un valor de  $P=0.031$  menor de 0.05.
- d) Una alta correlación entre las variables “Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados”; y la variable “Las informaciones dispuestas por la dirección son incompletas y llegan tarde”, Con un valor de  $P=0.039$  menor de 0.05

Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los docentes y empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de las instituciones, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos.

Las hipótesis específicas tienen un valor de  $p=0,000$  que es menor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis de investigación “La mayoría de Instituciones Educativas presentan un alto porcentaje de Clima Laboral propicio”, “Los trabajadores logran percibir un Clima Laboral adecuado dentro de su Institución Educativa”, “El liderazgo de los directores influye en el Clima Laboral de las Instituciones Educativas que dirigen”. Rechazándose las hipótesis nulas.

La hipótesis específica es sustentada Torre, (1998). "la comunicación, favorece a la organización, un diálogo horizontal y sincero", que es corroborada por Palma, (2004) que menciona que la Comunicación en términos concretos establece canales abiertos, francos y sinceros en todas las direcciones.

Palma, (2004, p.7) menciona que las condiciones laborales es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

La Torre (2012) menciona que las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de que los empleados de la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo

organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento.

Esta hipótesis es sustentada de igual forma por Palma (2004) que menciona: el Involucramiento Laboral es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Palma, (2004, p.7) menciona que la Autorrealización es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro, lo cual corrobora con los resultados obtenidos en la investigación

Palma, (2004) menciona que la supervisión es la apreciación de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. También está relacionado con la investigación de Espíritu (2009), que en su conclusión dice: existe relación significativa de 0,854 considerable donde la gestión del director y sus dimensiones de principio de autoridad, principio de concertación principio de consenso y principio de persuasión se relaciona con la variable Clima Laboral influye en el Clima Laboral de las instituciones educativas.

Las 5 variables de interés con mayor ponderación de los Estilo Directivo de mayor a menor están considerados según los encuestados (133) los siguientes: Para sancionar una actividad desfavorable en la Institución actúo con justicia (4.94); Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución.(4.29); Como Director, asumo toda la responsabilidad o permito que los miembros de la institución asuman las suyas (3.90); Siempre busco mejorar mi gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros (3.89);

E l respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional (3.86)

De todos ellos se puede deducir que el nivel predominante se encuentra en la opción bueno, el cual es relativamente favorable, por la función que realizan los docentes en su Estilo Directivo en las Instituciones Educativas Estatales en el distrito del Rímac, UGEL 02 durante el periodo 2015,

Uribe y Celis, (2007, p.3) mencionan que el Estilo Directivo es "el conocimiento de las competencias y la forma de trabajar de los profesores (desempeño observado) con aquellos aspectos más significativos del currículum que tienen impacto en los aprendizajes, es una clave al momento de abordar el tema de la calidad de la educación".

También es corroborado por (Vargas, 2000, p.13). que menciona: el Estilo Directivo son "virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia, los procesos contemporáneos han dado paso a la demanda por competencias como capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas."

Las 5 variables de interés con mayor ponderación del Clima Laboral de mayor a menor están considerados según los encuestados (133) los siguientes: La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo (3.95), Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados (3.94), Mi trabajo está claramente definido (3.91), Solo unos pocos tienen toda la información (3.88), Las informaciones dispuestas por la dirección son incompletas y llegan tarde. (3.86)

Rodríguez, (2007, p.179), menciona que el Clima Laboral, es el concepto descriptivo que está referido a aspectos de la vida laboral, difusa, intangible, vivencial más que medible. Posee un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización organizacional que es "Vivido" por todos los actores y repercute positiva o negativamente en la institución, por ello es necesario inferir a partir de la observación de distintos componentes.

Ramos y otros (2007, p.176) menciona que el "Clima Laboral favorable, es la existencia de un Clima Laboral sólido, de confianza, de ética profesional y compañerismo en el trabajo. La comunidad magisterial debe mantener éste nivel de relaciones de convivencia escolar".

## CONCLUSIONES

- El Clima Laboral se relaciona directa y significativamente con el Estilo Directivo en las Instituciones Educativas Estatales en el distrito del Rímac, UGEL 02 durante el periodo 2015, por lo que se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación dado que el valor de  $p=0.020$  que es menor a 0.05
- Para las hipótesis específicas planteadas el valor de  $p=0,000$  que es menor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, por lo que “Los estilos de liderazgo de los Directores influyen en el Clima Laboral que se genera en las Instituciones Educativas”, “La mayoría de Instituciones Educativas presentan un alto porcentaje de Clima Laboral propicio”, “Los trabajadores logran percibir un Clima Laboral adecuado dentro de su Institución Educativa”, “El liderazgo de los directores influye en el Clima Laboral de las Instituciones Educativas que dirigen”.
- El 86.5% considera como favorable el Estilo Directivo, y un 13.53% como desfavorable. El 54.14% considera como muy favorable el Clima Laboral, y un 45.86% como favorable.
- Las 2 variables de interés sobre Estilo Directivo son: Para sancionar una actividad desfavorable en la Institución actúo con justicia (4.94); Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución.(4.29). Las 2 variables de interés sobre el Clima Laboral son: La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo (3.95), Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados (3.94).

- La variable de mayor ponderación “La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo” de la variable dependiente “Clima Laboral” tiene una ponderación de 3.95 sobre la base de 5, tiene una frecuencia del 36.09% para usualmente, y 34.59 % para ocasionalmente y 29.21 % para siempre.

## RECOMENDACIONES

- Se debe realizar estos estudios en todas las Instituciones Educativas para mejorar el Clima Laboral y esto se vea reflejado en el rendimiento de los estudiantes.
- Se debe dictar talleres frecuentes de relaciones humanas para mejorar el clima afectivo en el personal jerárquico y administrativo que contribuya a mejorar el Clima Laboral de la Institución Educativa.
- Se debe promover actividades de integración que favorezcan y fortalezcan las relaciones interpersonales e identidad institucional favoreciendo un Clima Laboral bueno o excelente.
- Se debe firmar convenios con universidades o instituciones superiores para incentivar la preparación de líderes educativos en los trabajadores de la Institución, con el fin de mejorar las estrategias del desarrollo laboral y personal, para poder lograr el involucramiento en todas las actividades de mejora educativa.
- Se debe fomentar foros de participación interna y externa de trabajadores, que sean lugar de reflexión y debate con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales, el Clima Laboral y reforzar el liderazgo de las Instituciones Educativas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALVAREZ VALVERDE, Shirley. La cultura y el Clima Laboral como factores relevante en el eficacia del instituto de oftamología. [Online].; 2001 [cited 2001 Abril – agosto. Available from: HYPERLINK "http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\_v\_s/indice\_Alvarez\_Valverde.htm " http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\_v\_s/indice\_Alvarez\_Valverde.htm .
2. ALVARADO, Otoniel. Gestión Educativa Enfoques Y Procesos Lima, Perú: UNE. Post Grado; 1999 .
3. BENNIS, W Y NANUS S, B. El Liderazgo Lateral. Barcelona, España: Gestión 2000; 1995.
4. BROW W. Y MOBERG D. De la organización y la administración: enfoque integral México: Limusa; 1990.
5. BLANCHARD, Kenneth, ZIGARMI, Patricia & ZIGARMI. Drea Leadership and the one minute manager. 1985th ed. INC. WM&C, editor. Barcelona, España: Grijalbo; 1986.
6. BENNIS, Warren y NANUS, Bur. The strategies for taking charge New York, USA.: Harper & Row Publishers Inc; 1985.
7. BENNIS, Warren y NANUS, Bur. On becoming a leader, Como llegar a ser líder Wesley A, editor. Mexico: Norma; 1990.
8. BENNIS, W Y NANUS S, B. Ensayo Lideres Las 4 Claves Del Liderazgo Eficaz Bogotá, Colombia: NORMA; 2004.

9. BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S. The managerial grid III. The key to leadership excellence GULF PUBLISHING COMPANY. El nuevo grid gerencial ed. Mexico: Editorial Diana; 1980.
10. Camacho A., Carlos R. Rasgos frecuentes del liderazgo transformador en docentes de la Unidad Educativa Señor De La Buena Esperanza. Venezuela: Educere; 2001.
11. CONCYTEC. Recursos del Ser Humano Lima, Perú: Norma; 1999.
12. COVEY SR. El Liderazgo centrado en principios. Barcelona, España: Paidós Ibérica S.A.; 1997.
13. COVEY SR. The seven habits of highly effective people - SIMON & SCHUSTER, Los siete hábitos de la gente eficaz. 1989th ed. S.A. PI, editor. Barcelona, España; 1990.
14. CASAS CÁRDENAS Y ECHEVARRIA BARRERA. Clima Laboral en el centro de salud Manuel Bonilla Callao, Perú: Centro de salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla – La Punta); 1999.
15. G. D. Organización y Administración: enfoque situacional México: Prentice hall. Hispanoamericana S.A; 1979 .
16. HERSEY P. The situational leader. El ejecutivo eficaz ed. WARNER BOOKS INC. , editor. México, D.F: IDH Ediciones; 1985 .
17. HALL, Richard H. Organización, estructuras, procesos y resultados México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A; 1996.
18. JIMÉNEZ AGUADO R. Tipos de Liderazgo. [Online].; 2005. Available from:           HYPERLINK    "<http://www.avantel.net/~rjaguado/lider.html>"  
<http://www.avantel.net/~rjaguado/lider.html> .

19. JIMÉNEZ AGUADO R. Fundamentalmente realiza una diferencia entre líder y dirigente. [Online].; 2005. Available from: HYPERLINK "http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/lider.html"   
 http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/lider.html .
20. JIMÉNEZ AGUADO R. Tipos de Liderazgo. [Online].; 2004 . Available from: HYPERLINK "http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=532 )"   
 http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=532) .
21. KOUZES, James M. & POSHER, Barry Z. The Leadership Challenge Estados Unidos: Jossey-Bass.; 1987.
22. KOUZES, James M. & POSHER, Barry Z. The Leadership Challenge Jossey-Bass , editor. Estados Unidos; 1987.
23. LITWIN, George H. Clima y motivación: Un estudio experimental México: Pretince Hall; 1995.
24. LITWIN, George H. Clima y motivación: Un estudio experimental México: Pretince Hall.; 1995 .
25. LÓPEZ ESPINOSA G. Liderazgo. Mercado. Conceptos y herramientas de management Cuaderno N° 22. [Online].; 1997. Available from: HYPERLINK " http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/l22-0797/htm/L22-0797.asp"   
 http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/l22-0797/htm/L22-0797.asp .
26. LAWRENCE y LORSCH. Organización y ambiente Barcelona, España: Labor S.A.; 1973.

27. PEIRO, José M. Cultura y Cambio Organizacional Lima, Perú : En revista de psicología UNMSM Año III, N° 4; 1999.
28. PEIRO, José y PRIETO, Fernando. La actividad en su contexto España: Ed. Síntesis.; 1996.
29. RAMIRO POLLAC C. La comunicación interna y el Clima Laboral en la empresa Agroindustria al San Jacinto S.A. Lima, Perú: UNMSM; 2001.
30. SALAS LOPEZ, luz Verónica. La inteligencia Emocional y el Clima Laboral de empleados de la corporación Peruana de Empleo S.AC. Lima, Perú: Norma; 2001.
31. VILLAS MIL, Jonathan. Gerencia y Liderazgo. [Online].; 2002. Available from: [HYPERLINK  
"http://monografias.com/trabajos3/gerenylider1gerenylider.shtm"](http://monografias.com/trabajos3/gerenylider1gerenylider.shtm)  
<http://monografias.com/trabajos3/gerenylider1gerenylider.shtm> .
32. VARGAS TREPAUD R. Efectividad Personal y Organizacional. [Online].; 2000. Available from: [HYPERLINK  
"http://www.monografias.com/trabajos4/efectiv/efectiv.shtml"](http://www.monografias.com/trabajos4/efectiv/efectiv.shtml)  
<http://www.monografias.com/trabajos4/efectiv/efectiv.shtml> .

## ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**TITULO:** EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SU RELACION CON EL CLIMA LABORAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE MENORES EN EL DISTRITO DEL RIMAC UGEL 02, DURANTE EL PERIODO 2015

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
<p><b>GENERAL:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo de los directores y el clima laboral de las Instituciones Educativas Estatales en el distrito del Rímac, UGEL 02 durante el periodo 2015?</p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Analizar qué relación existe entre el liderazgo de los directores y el clima laboral de las Instituciones educativas Estatales en el distrito del Rímac, UGEL 02 durante el periodo 2015</p>	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Hi: Existe relación entre el liderazgo de los directores con el Clima Laboral que predomina en las instituciones educativas en el distrito del Rímac- UGEL 02.</p> <p>Ho: No Existe relación entre el liderazgo de los directores con el Clima Laboral que predomina en las instituciones educativas en el distrito del Rímac- UGEL 02.</p>	<p><b>INDEPENDIENTE:</b></p> <p>El Liderazgo de los Directores</p>	<p>I. Estilo de liderazgo</p> <p>II. Orientación del liderazgo</p> <p>III. interés en el clima laboral</p>	<p>1.1. Estilo Autoritario</p> <p>1.2. Estilo Participativo</p> <p>1.3. Estilo Neutro o de rienda suelta</p> <p>2.1. Orientación a la tarea</p> <p>2.2. Orientación a las personas.</p> <p>3.1. Interés en la mejora del Clima Laboral.</p> <p>3.2. Promueve las Relaciones Humanas.</p>	<p>Lista de Cotejo:</p> <p>Escala de Likert CUESTIONARIO</p>	<p>* <b>Población:</b> personal directivo, docente y administrativo (133)</p> <p>* <b>Muestra:</b> IEP "ROSA MERINO" 24 IEP "San Juan Macías" 23 IEP "VIRGEN DEL CARMEN" 32 IEP "MANUEL PARDO" 28 IEP "SAN MARTÍN PORRES" N° 26</p> <p>* <b>Esquema del proyecto</b></p> <p>* <b>Tipo de investigación:</b> observacional, retrospectivo, transversal, descriptivo</p> <p>* <b>Diseño</b> No experimental, transeccional y correlacional</p> <p>Cuyo Diagrama es:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --&gt; X01     M --&gt; X02     X01 --&gt; r     X02 --&gt; r </pre> </div>
<p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Pe1.- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de los directores y el Clima Laboral que se genera en las Instituciones educativas?</p> <p>Pe2.- ¿Qué porcentaje de Instituciones educativas presentan un Clima Laboral propicio?</p> <p>Pe3.- ¿Cómo perciben los trabajadores el Clima Laboral de sus Instituciones educativas?</p> <p>Pe4.- ¿Cómo influye el liderazgo de los directores en el clima laboral de las Instituciones educativas?</p>	<p><b>ESPECÍFICOS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar los estilos de liderazgo de los directores y el Clima Laboral que se genera en las Instituciones educativas.</li> <li>Determinar el porcentaje de instituciones educativas que presentan un Clima Laboral propicio según el cuestionario aplicado.</li> <li>Describir cómo perciben los trabajadores el Clima Laboral en las Instituciones educativas donde trabajan.</li> <li>Determinar cómo influye el liderazgo de los directores en el Clima Laboral de las</li> </ul>	<p>H11 Los estilos de liderazgo de los Directores influyen en el Clima Laboral que se genera en las Instituciones Educativas.</p> <p>H10 Los estilos de Liderazgo de los Directores no influyen en el Clima Laboral que se genera en las Instituciones Educativas.</p> <p>H21 La mayoría de Instituciones Educativas presentan un alto porcentaje de Clima Laboral propicio.</p> <p>H20 La mayoría de Instituciones Educativas no presentan un alto porcentaje de Clima Laboral propicio.</p> <p>H31 Los trabajadores logran percibir un Clima Laboral adecuado dentro de su Institución Educativa.</p> <p>H30 Los trabajadores no logran percibir un Clima Laboral adecuado dentro de su Institución Educativa.</p> <p>H41 El liderazgo de los directores influye en el Clima Laboral de las Instituciones Educativas que dirigen.</p> <p>H40 El liderazgo de los directores no influye en el Clima Laboral de las Instituciones Educativas que dirigen.</p>	<p><b>DEPENDIENTE:</b></p> <p>El Clima Laboral</p>	<p>. Métodos de mando</p> <p>II. motivación</p>	<p>1.1. Formas de dirección</p> <p>1.2. Tipo de influencia</p> <p>2.1. Motivación del personal</p> <p>2.2. Necesidades de motivación</p>		

### TÉCNICAS A UTILIZAR

- Para acopio de datos:  
Observación y fichas
- Instrumento de recolección de datos:  
Cuestionario estructurado
- Para el procesamiento de datos  
Codificación y tabulación de datos
- Técnicas para el análisis e interpretación de datos:  
Estadística descriptiva e inferencial
- Para la presentación de datos:  
Cuadros, tablas estadísticas y gráficos.

	instituciones educativas que dirigen.						6. Para el informe final: Esquema propuesto por la EPG UNHEVAL
--	---------------------------------------	--	--	--	--	--	--

## ANEXO Nº 2: INSTRUMENTOS

### INSTRUMENTO Nº 01: ESTILO DIRECTIVO

**INSTRUCCIONES:** Marcar (X) una alternativa que indique el grado en el que Ud. realmente se identifica:

1. Nunca
2. Raramente
3. Ocasionalmente
4. Usualmente
5. Siempre

Ord	ESTILO DIRECTIVO	1	2	3	4	5
1	Considero que el éxito es producto de la confianza que se otorga a los miembros de la institución.					
2	Cuando tengo problemas en la institución pido ayuda interna para solucionarlos					
3	Si tengo que tomar una decisión considero que otra persona lo pueda hacer por mí.					
4	Acepto la idea que los resultados son mejores cuando me guío por consejo de los demás.					
5	En una situación de indecisión acudo a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.					
6	Estimo como eficaz la comunicación con el personal si lo realizo a través de órdenes.					
7	Creo que mis ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.					
8	En mis actividades laborales la comunicación sirve para compartir ideas, experiencia, consejo e informaciones.					
9	Siempre busco mejorar mi gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.					
10	Para comunicarme con el personal lo hago por el intermedio de otras personas.					
11	El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.					
12	Soy tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.					
13	Busco alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.					
14	Al delegar funciones a los miembros de la institución considero que se están logrando los objetivos trazados.					
15	Genero estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
16	Para sancionar una actividad desfavorable en la Institución actúa con justicia.					
17	Como Director, asumo toda la responsabilidad o permito que los miembros de la institución asuman las suyas.					
18	Las actitudes desfavorables y creativas del personal, los estímulos a través de recompensas.					
19	Las actitudes relevantes del personal los premio con reconocimiento público					
20	Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución.					

**INSTRUMENTO Nº 02: CLIMA LABORAL**

INSTRUCCIONES: Marcar (X) una alternativa que indique el grado en el que Ud. realmente se identifica:

6. Nunca
7. Raramente
8. Ocasionalmente
9. Usualmente
10. Siempre

<b>Ord</b>	<b>CLIMA LABORAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Mi trabajo está claramente definido.					
2	En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias.					
3	En mi servicio cada uno va a la suya.					
4	Los directivos se desprecupan de los intereses de las personas.					
5	Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas.					
6	Los directivos evitan introducir cambios aunque se vea que son necesarios.					
7	En general, disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo.					
8	En mi área hay un ambiente muy tenso.					
9	Suele ser fácil obtener informaciones precisas y fiables.					
10	Las informaciones dispuestas por la dirección son incompletas y llegan tarde.					
11	Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio de facilitar el cambio.					
12	Los objetivos de la organización y los resultados solo los conocen los directivos.					
13	La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.					
14	Solo unos pocos tienen toda la información.					
15	Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados.					
16	Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias.					
17	En general la gente trabaja con bastante desgano.					
18	Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme.					
19	La información necesaria para el trabajo circula con fluidez					
20	Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afectan a las personas.					
21	Se hacen muchos trabajos inútiles o innecesarios, que la dirección encarga.					
22	Se estimula a las personas, para que asuman riesgos razonables al intentar progresar.					

## ANEXO N° 3: RESULTADOS DE LA VARIABLE ESTILO DIRECTIVO

**Considero que el éxito es producto de la confianza que se otorga a los miembros de la institución.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	6,0	6,0	6,0
Raramente	7	5,3	5,3	11,3
Ocasionalmente	44	33,1	33,1	44,4
Usualmente	38	28,6	28,6	72,9
Siempre	36	27,1	27,1	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Cuando tengo problemas en la institución pido ayuda interna para solucionarlos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	33	24,8	24,8	24,8
Raramente	38	28,6	28,6	53,4
Ocasionalmente	50	37,6	37,6	91,0
Usualmente	6	4,5	4,5	95,5
Siempre	6	4,5	4,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Si tengo que tomar una decisión considero que otra persona lo pueda hacer por mi.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	35	26,3	26,3	26,3
Raramente	26	19,5	19,5	45,9
Ocasionalmente	25	18,8	18,8	64,7
Usualmente	23	17,3	17,3	82,0
Siempre	24	18,0	18,0	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Acepto la idea que los resultados son mejores cuando me guío por consejo de los demás.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	3,0	3,0	3,0
Raramente	47	35,3	35,3	38,3
Ocasionalmente	46	34,6	34,6	72,9
Usualmente	30	22,6	22,6	95,5

Siempre	6	4,5	4,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**En una situación de indecisión acudo a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	36	27,1	27,1	27,1
Raramente	28	21,1	21,1	48,1
Ocasionalmente	32	24,1	24,1	72,2
Usualmente	33	24,8	24,8	97,0
Siempre	4	3,0	3,0	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Estimo como eficaz la comunicación con el personal si lo realizo a través de órdenes.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	3,0	3,0	3,0
Raramente	3	2,3	2,3	5,3
Ocasionalmente	49	36,8	36,8	42,1
Usualmente	39	29,3	29,3	71,4
Siempre	38	28,6	28,6	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Creo que mis ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	51	38,3	38,3	38,3
Raramente	33	24,8	24,8	63,2
Ocasionalmente	43	32,3	32,3	95,5
Usualmente	3	2,3	2,3	97,7
Siempre	3	2,3	2,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**En mis actividades laborales la comunicación sirve para compartir ideas, experiencia, consejo e informaciones.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	43	32,3	32,3	32,3
Raramente	33	24,8	24,8	57,1
Ocasionalmente	31	23,3	23,3	80,5
Usualmente	22	16,5	16,5	97,0
Siempre	4	3,0	3,0	100,0

Total	133	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

**Siempre busco mejorar mi gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,8	3,8	3,8
Raramente	2	1,5	1,5	5,3
Ocasionalmente	43	32,3	32,3	37,6
Usualmente	36	27,1	27,1	64,7
Siempre	47	35,3	35,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Para comunicarme con el personal lo hago por el intermedio de otras personas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	34	25,6	25,6	25,6
Raramente	32	24,1	24,1	49,6
Ocasionalmente	32	24,1	24,1	73,7
Usualmente	30	22,6	22,6	96,2
Siempre	5	3,8	3,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**E l respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura institucional.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3,8	3,8	3,8
Raramente	3	2,3	2,3	6,0
Ocasionalmente	44	33,1	33,1	39,1
Usualmente	34	25,6	25,6	64,7
Siempre	47	35,3	35,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Soy tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	3,0	3,0	3,0
Raramente	29	21,8	21,8	24,8
Ocasionalmente	37	27,8	27,8	52,6
Usualmente	32	24,1	24,1	76,7
Siempre	31	23,3	23,3	100,0

Total	133	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

**Busco alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	25	18,8	18,8
	Raramente	19	14,3	33,1
	Ocasionalmente	28	21,1	54,1
	Usualmente	31	23,3	77,4
	Siempre	30	22,6	100,0
	Total	133	100,0	100,0

**Al delegar funciones a los miembros de la institución considero que se están logrando los objetivos trazados.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	3,8	3,8
	Raramente	22	16,5	20,3
	Ocasionalmente	41	30,8	51,1
	Usualmente	30	22,6	73,7
	Siempre	35	26,3	100,0
	Total	133	100,0	100,0

**Genero estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	26	19,5	19,5
	Raramente	21	15,8	35,3
	Ocasionalmente	27	20,3	55,6
	Usualmente	32	24,1	79,7
	Siempre	27	20,3	100,0
	Total	133	100,0	100,0

**Para sancionar una actividad desfavorable en la Institución actúa con justicia.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	,8	,8
	Raramente	1	,8	1,5
	Usualmente	1	,8	2,3

Siempre	130	97,7	97,7	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Como Director, asumo toda la responsabilidad o permito que los miembros de la institución asuman las suyas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,3	2,3	2,3
Raramente	5	3,8	3,8	6,0
Ocasionalmente	39	29,3	29,3	35,3
Usualmente	41	30,8	30,8	66,2
Siempre	45	33,8	33,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Las actitudes desfavorables y creativas del personal, los estímulos a través de recompensas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,5	1,5	1,5
Raramente	6	4,5	4,5	6,0
Ocasionalmente	47	35,3	35,3	41,4
Usualmente	36	27,1	27,1	68,4
Siempre	42	31,6	31,6	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Las actitudes relevantes del personal los premio con reconocimiento público**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,3	2,3	2,3
Raramente	7	5,3	5,3	7,5
Ocasionalmente	48	36,1	36,1	43,6
Usualmente	44	33,1	33,1	76,7
Siempre	31	23,3	23,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Considero que otorgar estímulos a quien lo merece, ayuda a mejorar el clima en la institución.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,3	2,3	2,3
Raramente	3	2,3	2,3	4,5
Ocasionalmente	5	3,8	3,8	8,3

Usualmente	64	48,1	48,1	56,4
Siempre	58	43,6	43,6	100,0
Total	133	100,0	100,0	

## ANEXO N° 04: RESULTADOS DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL

### Mi trabajo está claramente definido.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	1,5	1,5
	Raramente	6	4,5	6,0
	Ocasionalmente	37	27,8	33,8
	Usualmente	45	33,8	67,7
	Siempre	43	32,3	100,0
	Total	133	100,0	100,0

### En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	3,0	3,0
	Raramente	34	25,6	28,6
	Ocasionalmente	33	24,8	53,4
	Usualmente	25	18,8	72,2
	Siempre	37	27,8	100,0
	Total	133	100,0	100,0

### En mi servicio cada uno va a la suya.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	23	17,3	17,3
	Raramente	27	20,3	37,6
	Ocasionalmente	37	27,8	65,4
	Usualmente	17	12,8	78,2
	Siempre	29	21,8	100,0
	Total	133	100,0	100,0

### Los directivos se desprecupan de los intereses de las personas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válidos	Nunca	43	32,3	32,3	32,3
	Raramente	41	30,8	30,8	63,2
	Ocasionalmente	40	30,1	30,1	93,2
	Usualmente	3	2,3	2,3	95,5
	Siempre	6	4,5	4,5	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

**Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	1,5	1,5
	Raramente	38	28,6	30,1
	Ocasionalmente	49	36,8	66,9
	Usualmente	38	28,6	95,5
	Siempre	6	4,5	100,0
	Total	133	100,0	100,0

**Los directivos evitan introducir cambios aunque se vea que son necesarios.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	26	19,5	19,5
	Raramente	33	24,8	44,4
	Ocasionalmente	24	18,0	62,4
	Usualmente	22	16,5	78,9
	Siempre	28	21,1	100,0
	Total	133	100,0	100,0

**En general, disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	3,8	3,8
	Raramente	33	24,8	28,6
	Ocasionalmente	36	27,1	55,6
	Usualmente	39	29,3	85,0
	Siempre	20	15,0	100,0
	Total	133	100,0	100,0

**En mi área hay un ambiente muy tenso.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	32	24,1	24,1

Raramente	26	19,5	19,5	43,6
Ocasionalmente	23	17,3	17,3	60,9
Usualmente	23	17,3	17,3	78,2
Siempre	29	21,8	21,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Suele ser fácil obtener informaciones precisas y fiables.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	43	32,3	32,3	32,3
Raramente	44	33,1	33,1	65,4
Ocasionalmente	40	30,1	30,1	95,5
Usualmente	4	3,0	3,0	98,5
Siempre	2	1,5	1,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Las informaciones dispuestas por la dirección son incompletas y llegan tarde.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,5	1,5	1,5
Raramente	4	3,0	3,0	4,5
Ocasionalmente	47	35,3	35,3	39,8
Usualmente	38	28,6	28,6	68,4
Siempre	42	31,6	31,6	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio de facilitar el cambio.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	42	31,6	31,6	31,6
Raramente	39	29,3	29,3	60,9
Ocasionalmente	46	34,6	34,6	95,5
Usualmente	4	3,0	3,0	98,5
Siempre	2	1,5	1,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Los objetivos de la organización y los resultados solo los conocen los directivos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	40	30,1	30,1	30,1

Raramente	37	27,8	27,8	57,9
Ocasionalmente	49	36,8	36,8	94,7
Usualmente	5	3,8	3,8	98,5
Siempre	2	1,5	1,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Ocasionalmente	46	34,6	34,6	34,6
Usualmente	48	36,1	36,1	70,7
Siempre	39	29,3	29,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Solo unos pocos tienen toda la información.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	3	2,3	2,3	2,3
Raramente	4	3,0	3,0	5,3
Ocasionalmente	39	29,3	29,3	34,6
Usualmente	47	35,3	35,3	69,9
Siempre	40	30,1	30,1	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	3	2,3	2,3	2,3
Raramente	5	3,8	3,8	6,0
Ocasionalmente	35	26,3	26,3	32,3
Usualmente	44	33,1	33,1	65,4
Siempre	46	34,6	34,6	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	3	2,3	2,3	2,3
Raramente	53	39,8	39,8	42,1
Ocasionalmente	39	29,3	29,3	71,4

Usualmente	34	25,6	25,6	97,0
Siempre	4	3,0	3,0	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**En general la gente trabaja con bastante desgano.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,5	1,5	1,5
Raramente	4	3,0	3,0	4,5
Ocasionalmente	41	30,8	30,8	35,3
Usualmente	51	38,3	38,3	73,7
Siempre	35	26,3	26,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Quando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	3,0	3,0	3,0
Raramente	3	2,3	2,3	5,3
Ocasionalmente	43	32,3	32,3	37,6
Usualmente	53	39,8	39,8	77,4
Siempre	30	22,6	22,6	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**La información necesaria para el trabajo circula con fluidez**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	31	23,3	23,3	23,3
Raramente	21	15,8	15,8	39,1
Ocasionalmente	27	20,3	20,3	59,4
Usualmente	29	21,8	21,8	81,2
Siempre	25	18,8	18,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afectan a las personas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	41	30,8	30,8	30,8
Raramente	41	30,8	30,8	61,7

Ocasionalmente	44	33,1	33,1	94,7
Usualmente	6	4,5	4,5	99,2
Siempre	1	,8	,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Se hacen muchos trabajos inútiles o innecesarios, que la dirección encarga.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	30	22,6	22,6	22,6
Raramente	22	16,5	16,5	39,1
Ocasionalmente	33	24,8	24,8	63,9
Usualmente	26	19,5	19,5	83,5
Siempre	22	16,5	16,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

**Se estimula a las personas, para que asuman riesgos razonables al intentar progresar.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	47	35,3	35,3	35,3
Raramente	28	21,1	21,1	56,4
Ocasionalmente	50	37,6	37,6	94,0
Usualmente	6	4,5	4,5	98,5
Siempre	2	1,5	1,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	