

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

Maestría en Gerencia y Administración de la Educación

**LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
MARISCAL CÁCERES Y MANUEL A. ODRÍA DEL
DISTRITO DE CIUDAD NUEVA TACNA 2012**

TESIS

PRESENTADA POR:

LIC. MARÍA YSABEL GUTIÉRREZ HUALLPA

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON
MENCIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

TACNA - PERÚ

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN EN LA EDUCACIÓN

**“LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
MARISCAL CÁCERES Y MANUEL A. ODRÍA DEL
DISTRITO DE CIUDAD NUEVA TACNA 2012”.**

Tesis sustentada y aprobada el 18 de julio del 2013, estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :



Dr. Lucio Walter Valderrama Pérez

SECRETARIO :



Mgr. Alberto Patricio Lanchipa Ale

MIEMBRO :



Mgr. David Franklin Cajahuana Giraldez

ASESOR :



Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios por darme la fortaleza y cuidarme; también a mis profesores de la Universidad por orientarme incondicionalmente y a todos los amigos cercanos que me alientan día a día.

AGRADECIMIENTO

A mis padres y hermanos que siempre me han brindado su apoyo en las situaciones bien difíciles: Por sus apreciados consejos y apoyo, finalmente un eterno agradecimiento a esta reconocida institución la cual abrió puertas a muchos de nosotros.

A los profesores que se comprometieron en enseñarnos durante el transcurso de la maestría, en especial a los profesores que nos instruyeron cursos de proyecto de investigación, tesis I, II y III.

ÍNDICE

| | PÁG |
|---|------------|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTO | ii |
| ÍNDICE GENERAL | iii |
| ÍNDICE DE TABLAS | vii |
| INDICE DE FIGURAS | xvi |
| RESUMEN | xx |
| ABSTRAC | xxi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPITULO I | |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | |
| 1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA | 5 |
| 1.2.1 Problema principal | 6 |
| 1.2.2 Problemas secundarios | 6 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA | 7 |
| 1.3.1 Justificación de la investigación | 7 |

| | | |
|----------------------|---|----|
| 1.3.2 | Importancia del problema | 8 |
| 1.4 | ALCANCES Y LIMITACIONES | 9 |
| 1.5 | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 10 |
| 1.5.1 | Objetivo General | 10 |
| 1.5.2 | Objetivos Específicos | 10 |
| 1.6 | HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN | 11 |
| 1.6.1 | Hipótesis General | 11 |
| 1.6.2 | Hipótesis Específicas | 11 |
| | | |
| CAPÍTULO II | | |
| MARCO TEÓRICO | | |
| 2.1 | ANTECEDENTES DEL ESTUDIO | 12 |
| 2.2 | BASE TEÓRICA SOBRE LIDERAZGO GERENCIAL | 20 |
| 2.2.1 | Definiciones de liderazgo gerencial | 20 |
| 2.2.2 | Características de un líder | 26 |
| 2.2.3 | Estilos de liderazgo gerencial | 27 |
| 2.2.4 | Otros estilos | 30 |
| 2.3 | BASE TEÓRICA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL | 31 |
| 2.3.1 | Definiciones de clima organizacional | 32 |
| 2.3.2 | Tipos de clima organizacional | 34 |
| 2.4 | DEFINICIONES OPERACIONALES | 41 |

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

| | | |
|-------|-------------------------------------|----|
| 3.1 | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 43 |
| 3.2 | DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 43 |
| 3.3 | ÁMBITO DE ESTUDIO | 44 |
| 3.4 | POBLACIÓN Y MUESTRA | 44 |
| 3.4.1 | Población | 44 |
| 3.4.2 | Muestra | 45 |
| 3.5 | VARIABLES E INDICADORES | 46 |
| 3.5.1 | Variable Independiente | 46 |
| 3.5.2 | Variable dependiente | 47 |
| 3.5.3 | Operacionalización de las variables | 48 |
| 3.6 | TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 50 |
| 3.7 | TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS | 51 |

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

| | | |
|-------|--|----|
| 4.1 | CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS | 52 |
| 4.1.1 | Aplicación de Coeficiente de alpha de cronbach | 52 |
| 4.1.2 | Relación de variable, indicadores e ítems | 55 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 4.1.3 | Escala de valoración de las variables | 57 |
| 4.2 | TRATAMIENTO ESTADÍSTICO | 58 |
| 4.2.1 | Resultados de Liderazgo gerencial | 58 |
| 4.2.1.1 | Análisis por dimensión e indicadores | 58 |
| 4.2.1.2 | Análisis general | 115 |
| 4.2.2 | Resultados de Clima Organizacional | 117 |
| 4.2.2.1 | Análisis por dimensión e indicadores | 117 |
| 4.2.2.2 | Análisis general | 161 |
| 4.2.3 | Análisis de variables, influencia del liderazgo | 163 |

CAPITULO V

DISCUSION

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.1. | DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 192 |
| 5.2. | VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN | 201 |
| 5.2.1 | Verificación de hipótesis específicas | 201 |
| 5.2.2 | Verificación de hipótesis general | 206 |

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Distribución de población | 45 |
| Tabla 2. Alpha de cronbach | 52 |
| Tabla 3. Confiabilidad liderazgo gerencial | 53 |
| Tabla 4. Confiabilidad de Clima organizacional | 54 |
| Tabla 5. Relación de variable independiente, indicadores | 55 |
| Tabla 6. Relación de variable dependiente, indicadores | 56 |
| Tabla 7. Dimensión 1 estilo líder autócrata | 58 |
| Tabla 8. Los directivos gustan tener toda la responsabilidad y tomar decisiones de carácter formal sobre las gestiones de la institución. | 61 |
| Tabla 9. Los directivos gustan dirigir, motivar y tener el control del personal docente y administrativo de la institución. | 62 |
| Tabla 10. A los órganos directivos les gusta tener toda la decisión absoluta para solucionar los problemas que se presentan en la institución. | 63 |
| Tabla 11. A los órganos directivos les agrada siempre guiar y tener el control del equipo de trabajo. | 64 |

| | |
|--|----|
| Tabla 12. Considera que las competencias profesionales y laborales de los directivos es el mejor de la institución. | 65 |
| Tabla 13. Los órganos directivos son capaces de tomar decisiones importantes en el equipo de trabajo en la institución. | 66 |
| Tabla 14. Dimensión 2 estilo líder paternalista | 69 |
| Tabla 15. Los directivos gustan que los intereses personales que prevalezcan en el poder de ellos | 72 |
| Tabla 16. Cree que los directivos suelen tener los intereses personales que prevalezcan sobre las demandas de la organización en ellos. | 73 |
| Tabla 17. Los órganos directivos intentan eliminar los conflictos internos de la institución educativa, señalando alternativas concretas | 74 |
| Tabla 18. Los órganos directivos gustan eliminar el malestar a costa de las realizaciones concretas tanto del personal docente y administrativo. | 75 |
| Tabla 19. Los directivos gustan utilizar métodos de control, habituales, manejables en la institución educativa. | 76 |
| Tabla 20. Cree que no le gusta a los directivos generar vías de participación del personal docente y administrativo. | 77 |

| | |
|--|----|
| Tabla 21. Dimensión 3 estilo líder democrático | 80 |
| Tabla 22. Usted cree que los órganos directivos valoran las tareas que realizan los docentes y administrativos. | 83 |
| Tabla 23. Los órganos directivos suelen tomar las decisiones de manera conjunta. | 84 |
| Tabla 24. Los gustos son propios de las personas no de los organismos institucionales. | 85 |
| Tabla 25. Los órganos directivos gustan que el grupo consiga objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva. | 86 |
| Tabla 26. Dimensión 4 estilo líder participativo | 89 |
| Tabla 27. Los órganos directivos no suelen delegar el derecho a tomar decisiones a nadie. | 92 |
| Tabla 28. Los órganos directivos gustan señalar directrices específicas al personal docente y administrativo. | 93 |
| Tabla 29. Los miembros del órgano directivo gustan que aporten ideas, sugerencias el personal docente y administrativo en bien de la institución. | 94 |
| Tabla 30. Los directivos consultan de manera permanente a los docentes y administrativos sus ideas y opiniones en beneficio de la institución educativa. | 95 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 31. A los directivos les gusta cultivar la toma de decisiones al personal docente y administrativo, con respecto a los objetivos y visión de la institución educativa | 96 |
| Tabla 32. Cree que los directivos cultivan constantemente la toma de decisiones en forma consensuada. | 97 |
| Tabla 33. Los órganos directivos les gusta impulsar el incremento de la capacidad de autocontrol al personal docente y administrativo. | 98 |
| Tabla 34. Gustan que asuman más responsabilidades para guiar conjuntamente al personal docente y administrativo de la institución educativa. | 99 |
| Tabla 35. Dimensión 5 estilo líder liberal | 103 |
| Tabla 36. El grupo directivo suele delegar la autoridad al equipo de trabajo de la institución educativa. | 106 |
| Tabla 37. Prefieren tomen las decisiones el equipo de trabajo para obtener los resultados satisfactorios de la institución. | 107 |
| Tabla 38. Los órganos directivos gustan esperar que el equipo de trabajo asuma la responsabilidad absoluta de la gestión de la institución. | 108 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 39. Los órganos directivos esperan que el personal docente y administrativo actúen por su propia motivación, guía y control de la institución. | 109 |
| Tabla 40. A los órganos directivos les gusta proporcionar poca comunicación con plana docente y administrativo en bien de la institución. | 110 |
| Tabla 41. Suelen apoyar de manera distante al personal y administrativo de la institución el grupo directivo. | 111 |
| Tabla 42. Análisis general de liderazgo gerencial | 115 |
| Tabla 43. Dimensión 1, clima autoritario explotador | 117 |
| Tabla 44. En la gestión académica y administrativa de la institución educativa, los directivos y jerárquicos brindan confianza al personal docente y administrativo para realizar. | 120 |
| Tabla 45. Direccionan con una visión de confianza y objetiva el bienestar de la institución educativa. | 121 |
| Tabla 46. Existe miedo y desconfianza de parte de plana docente y administrativo, de realizar funciones sin consulta previa a órganos directivos. | 122 |
| Tabla 47. Comunicación eficaz y armoniosa con los directivos y personal jerárquico de la institución educativa. | 123 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 48. Toma de decisiones en planes y objetivos para mejora continua, es únicamente tomadas de parte de los directivos. | 124 |
| Tabla 49. Predomina la participación abierta y democrática a los docentes y administrativos. | 125 |
| Tabla 50. Dimensión 2, clima autoritario paternalista | 128 |
| Tabla 51. Muestran buen trato y amabilidad los directivos y jerárquicos. | 131 |
| Tabla 52. Utilizan como estrategias las recompensas y castigos para motivar a los docentes y administrativos en el desempeño laboral. | 132 |
| Tabla 53. Aplican supervisiones permanentes como mecanismos de control, referente la competencia. | 133 |
| Tabla 54. Metas institucionales y necesidades sociales de los docentes y administrativos, de parte del personal directivo. | 134 |
| Tabla 55. Se percibe un ambiente estable y armonioso de parte de los directivos y personal jerárquico. | 135 |
| Tabla 56. Aplican reglas y procedimientos de carácter formal y sistemática, con objeto de hacer cumplir para el buen funcionamiento de la Institución. | 136 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 57. Dimensión 3 clima participativo consultivo | 139 |
| Tabla 58. En la gestión institucional dirigida de parte del equipo directivo, docentes y administrativos se desenvuelven satisfactoriamente en un clima de confianza y de armonía. | 142 |
| Tabla 59. El clima es afectivo y satisfactorio, se percibe confianza entre los directivos, docentes y administrativos. | 143 |
| Tabla 60. Escucha y fomenta la toma de decisiones especiales a los docentes y administrativos para trazar los objetivos institucionales. | 144 |
| Tabla 61. Se busca satisfacer necesidades de estima personal y profesional de los docentes y administrativos para trazar los objetivos institucionales. | 145 |
| Tabla 62. Existe comunicación eficaz y delega funciones de los docentes y administrativos, en el caso de cualquier inconveniente que se presente en la gestión del personal directivo y jerárquico. | 146 |
| Tabla 63. Se percibe una atmosfera de actividad motivadora y con una administración en base a objetivos por alcanzar. | 147 |
| Tabla 64. Dimensión 4 clima participativo grupo | 150 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 65. Los directivos brindan plena confianza a los docentes y administrativos de la institución educativa. | 153 |
| Tabla 66. En la toma de decisiones persiguen la integración de todos los niveles de los docentes y administrativos. | 154 |
| Tabla 67. Existe comunicación fluida de forma vertical y horizontal en la institución educativa. | 155 |
| Tabla 68. La comunicación adecuada, influye desarrollar las competencias eficazmente en el desempeño laboral de los docentes y administrativos. | 156 |
| Tabla 69. Promueve el equipo de trabajo, participativo y motivador como el mejor medio para alcanzar los objetivos establecidos. | 157 |
| Tabla 70. Se fomenta en la gestión institucional la participación estratégica de los docentes y administrativos ya que es indispensable para la mejora continua. | 158 |
| Tabla 71. Análisis general de clima organizacional | 161 |
| Tabla 72. Líder autócrata y su influencia en el clima o. | 163 |
| Tabla 73. Líder autócrata * Clima autoritario explotador | 164 |
| Tabla 74. Líder autócrata * clima autoritario paternalista | 164 |
| Tabla 75. Líder autócrata * clima participativo consultivo | 165 |
| Tabla 76. Líder autócrata * clima participativo grupo | 165 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 77. Líder paternalista y su influencia en el clima o | 168 |
| Tabla 78. Líder paternalista * clima autoritario explotador | 169 |
| Tabla 79. Líder paternalista * clima autoritario paternalista | 169 |
| Tabla 80. Líder paternalista * clima participativo consultivo | 170 |
| Tabla 81. Líder paternalista * clima participativo grupo | 171 |
| Tabla 82. Líder democrático y su influencia en el c.o | 174 |
| Tabla 83. Líder democrático * clima autoritario explotador | 175 |
| Tabla 84. Líder democrático * clima autoritario paternalista | 175 |
| Tabla 85. Líder democrático * clima participativo consultivo | 176 |
| Tabla 86. Líder democrático * clima participativo grupo | 177 |
| Tabla 87. Líder participativo y su influencia en el c.o | 180 |
| Tabla 88. Líder participativo * clima autoritario explotador | 181 |
| Tabla 89. Líder participativo * clima autoritario paternalista | 181 |
| Tabla 90. Líder participativo * clima participativo consultivo | 182 |
| Tabla 91. Líder participativo * clima participativo grupo | 183 |
| Tabla 92. Líder liberal y su influencia en el Clima o | 186 |
| Tabla 93. Líder liberal * clima autoritario explotador | 187 |
| Tabla 94, líder liberal * clima autoritario paternalista | 187 |
| Tabla 95, líder liberal * clima participativo consultivo | 188 |
| Tabla 96, líder liberal * clima participativo grupo | 189 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Tabla 7 estilo líder autócrata | 59 |
| Figura 2. Tabla 8 | 61 |
| Figura 3. Tabla 9 | 62 |
| Figura 4. Tabla 10 | 63 |
| Figura 5. Tabla 11 | 64 |
| Figura 6. Tabla 12 | 65 |
| Figura 7. Tabla 13 | 66 |
| Figura 8. Tabla 14 estilo líder paternalista | 70 |
| Figura 9. Tabla 15 | 72 |
| Figura 10. Tabla 16 | 73 |
| Figura 11. Tabla 17 | 74 |
| Figura 12. Tabla 18 | 75 |
| Figura 13. Tabla 19 | 76 |
| Figura 14. Tabla 20 | 77 |
| Figura 15. Tabla 21 estilo líder democrático | 81 |
| Figura 16. Tabla 22 | 83 |
| Figura 17. Tabla 23 | 84 |
| Figura 18. Tabla 24 | 85 |

| | |
|--|-----|
| Figura 19. Tabla 25 | 86 |
| Figura 20. Tabla 26 estilo líder participativo | 90 |
| Figura 21. Tabla 27 | 92 |
| Figura 22. Tabla 28 | 93 |
| Figura 23. Tabla 29 | 94 |
| Figura 24. Tabla 30 | 95 |
| Figura 25. Tabla 31 | 96 |
| Figura 26. Tabla 32 | 97 |
| Figura 27. Tabla 33 | 98 |
| Figura 28. Tabla 34 | 99 |
| Figura 29. Tabla 35 estilo líder liberal o Arrienda suelta | 104 |
| Figura 30. Tabla 36 | 106 |
| Figura 31. Tabla 37 | 107 |
| Figura 32. Tabla 38 | 108 |
| Figura 33. Tabla 39 | 109 |
| Figura 34. Tabla 40 | 110 |
| Figura 35. Tabla 41 | 111 |
| Figura 36. Tabla 42 análisis de liderazgo gerencial | 116 |
| Figura 37. Tabla 43 clima tipo autoritario explotador | 118 |
| Figura 38. Tabla 44 | 120 |
| Figura 39. Tabla 45 | 121 |

| | |
|--|-----|
| Figura 40. Tabla 46 | 122 |
| Figura 41. Tabla 47 | 123 |
| Figura 42. Tabla 48 | 124 |
| Figura 43. Tabla 49 | 125 |
| Figura 44. Tabla 50 clima tipo autoritario paternalista | 129 |
| Figura 45. Tabla 51 | 131 |
| Figura 46. Tabla 52 | 132 |
| Figura 47. Tabla 53 | 133 |
| Figura 48. Tabla 54 | 134 |
| Figura 49. Tabla 55 | 135 |
| Figura 50. Tabla 56 | 136 |
| Figura 51. Tabla 57, clima tipo participativo consultivo | 140 |
| Figura 52. Tabla 58 | 142 |
| Figura 53. Tabla 59 | 143 |
| Figura 54. Tabla 60 | 144 |
| Figura 55. Tabla 61 | 145 |
| Figura 56. Tabla 62 | 146 |
| Figura 57. Tabla 63 | 147 |
| Figura 58. Tabla 64 clima tipo participativo grupo | 151 |
| Figura 59. Tabla 65 | 153 |
| Figura 60. Tabla 66 | 154 |

| | |
|--|-----|
| Figura 61. Tabla 67 | 155 |
| Figura 62. Tabla 68 | 156 |
| Figura 63. Tabla 69 | 157 |
| Figura 64. Tabla 70 | 158 |
| Figura 65. Tabla 71 análisis de clima organizacional | 162 |

RESUMEN

La presente investigación estudia el liderazgo gerencial que desarrollan las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna y su influencia en el clima organizacional que prevalece.

Partimos de una idea central que la formulamos en la siguiente hipótesis: El liderazgo gerencial de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna 2012, influye significativamente en el clima organizacional.

El ámbito de estudio de la presente investigación comprende a los directores, personal jerárquico, docentes y administrativos de las Instituciones Educativas. La población de estudio está conformada por 201, y con una población muestral de 122. Se aplicó dos cuestionarios de 30 y 24 ítems para identificar el nivel de liderazgo gerencial que desarrollan los órganos directivos, y el clima organizacional que prevalecen las instituciones educativas.

ABSTRAC

This research studies the managerial leadership develop educational institutions and Manuel A. Mariscal Cáceres Odría New Town District of Tacna and its influence on organizational climate prevailing.

We start with a central idea that formulated the following hypothesis: The managerial leadership of educational institutions and Manuel A. Mariscal Cáceres Odría New Town District of Tacna 2012, significantly influence the organizational climate.

The scope of this research study includes directors, senior staff, teachers and administrators of educational institutions. The study population consists of 201, and a sample population of 122. Two questionnaires were applied 30 and 24 items to identify the level of managerial leadership organs develop managers, and organizational climate prevailing educational institutions.

INTRODUCCIÓN

Son diversos los factores que influyen en el clima organizacional, siendo esto parte de la administración educativa de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012.

El liderazgo gerencial está circunscrito por diferentes estilos de liderazgo y habilidades para dirigir, capacidad de motivar, innovar, desarrollar, tomar decisiones concretas, fijar misión, visión y objetivos organizacionales.

Es de allí donde me nace la curiosidad de realizar el presente trabajo de investigación, que permite descubrir los problemas que presentan las instituciones educativas.

El presente informe de Tesis está estructurado de la siguiente manera:

EN EL CAPÍTULO I. Se refiere al Planteamiento del problema, descripción del problema, antecedentes. Formulación del problema principal y sub problemas, Justificación e importancia, Alcances y limitaciones, Objetivo general y específicos, Hipótesis general, específicas.

EN EL CAPÍTULO II. Esta el Marco Teórico Conceptual, se fundamenta los antecedentes del estudio, Bases teóricas, definición de términos de la Variable independiente que es el liderazgo gerencial y la dependiente, el Clima organizacional.

EN EL CAPÍTULO III. Se desarrolla el Tipo y Diseño de la investigación que es no experimental, descriptiva, correlacional y comparativa, Población y muestra, operacionalización de variables, Técnicas e instrumentos para recolección de datos, procesamiento y análisis de datos.

EN EL CAPÍTULO IV. Corresponde a la descripción del trabajo de campo, confiabilidad de instrumentos, escala de valoración, tratamiento estadístico, resultados

EN EL CAPÍTULO V. Finalmente trata de discusión y análisis de resultados, contrastación de hipótesis.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación está enfocado al estudio del Liderazgo Gerencial y el Clima Organizacional.

Según (Tamayo, 2010), al Clima Organizacional, lo constituye el ambiente de trabajo que perciben y desarrollan los miembros de una organización y que incluye: estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación, satisfacción laboral, participación en la toma de decisiones y recompensas; todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

En base a estos autores se puede decir que el Liderazgo Gerencial influye directamente en el Clima Organizacional.

La mayoría de las organizaciones de nuestro país carecen de la presencia de liderazgo, para gestionar sus recursos humanos. Lo cual, al fin y al cabo, contribuye o determina el éxito o fracaso de una organización, considerando que un servicio educativo de calidad tiene como uno de sus elementos fundamentales al liderazgo de los directivos de la Institución Educativa.

Al hablar de las organizaciones es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

El tema Clima Organizacional, está adquiriendo una mayor importancia debido a que los estudios están considerando, el factor humano, como el principal dentro de las Instituciones Educativas; además, es de conocimiento común que un inadecuado Clima Organizacional no permite alcanzar (Lepeley, 2001) los objetivos educacionales.

El concepto de Clima Organizacional nos permite ampliar la perspectiva del análisis de una institución a una visión más global,

integrando el ambiente laboral como una variable sistémica que impacta en el logro de los objetivos estratégicos.

Actualmente, el Liderazgo Gerencial en las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del distrito de Ciudad Nueva, aparentemente se enmarcan dentro de los estilos líder paternalista y liberal, influyendo en el Clima Organizacional que se manifiesta en las deficientes relaciones interpersonales y ciertos conflictos laborales entre docentes y administrativos, acentuándose en los tipos de clima autoritario explotador y paternalista.

Estas variables de estudio incurren notablemente en la gestión administrativa y académica; así, el presente trabajo de investigación, estudia la influencia del Liderazgo Gerencial en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En un contexto donde la investigación todavía no es un tema transversal en las Instituciones Educativas, es preciso formular las siguientes interrogantes:

1.2.1 Problema principal

¿Cómo influye el Liderazgo Gerencial en el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva, Tacna 2012?

1.2.2 Problemas secundarios

A. ¿Cuál es el nivel del Liderazgo Gerencial que desarrollan en las Instituciones Educativas del Distrito de Ciudad Nueva, Tacna 2012?

B. ¿Cuál es el nivel de Clima Organizacional que prevalecen en las Instituciones Educativas del Distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación

El presente trabajo de investigación se desarrolló en las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria, en los niveles inicial, primario y secundario; donde están involucrados los directores, docentes y administrativos quienes cumplen funciones indispensables en el proceso de enseñanza - aprendizaje de los educandos en la comunidad educativa.

Lo que se investigó, es el Liderazgo Gerencial y su influencia en el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas. Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva, Tacna 2012.

Se justifica por los siguientes aspectos relevantes:

- a) **Relevancia científica.** Se pudo enfocar en base al avance de la tecnología y a trabajos de investigaciones realizados a nivel internacional, nacional y local.

b) Relevancia académica social. Se precisó que en el ámbito académico social, existen varias referencias que se han tratado en beneficio de la educación, dando énfasis en las instituciones educativas, puesto que el presente trabajo aportó para concientizar y aplicar los lineamientos para la mejora continua.

c) Relevancia práctico institucional. El presente trabajo sirve para mejorar la dirección de los órganos directivos, y mejorar el Clima Organizacional de los docentes y administrativos de los niveles inicial, primario y secundario de las Instituciones Educativas involucradas.

Los resultados del presente trabajo de investigación sirven de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar el tema a fin de perfeccionar, los Planes de Mejoramiento Institucional.

1.3.2 Importancia

La presente investigación es importante, porque permite concientizar al personal directivo, fomentando el Liderazgo

Gerencial, para así optimizar el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Ciudad Nueva, específicamente en los niveles Inicial, Primario y Secundario. Asimismo, con el desarrollo de esta investigación, se sugiere un tipo ideal de Liderazgo Gerencial en las Instituciones Educativas, de esta manera otros investigadores puedan profundizar y complementar sus conocimientos para la toma de decisiones.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación alcanzó a toda la población de directivos, docentes y administrativos de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva, Tacna 2012.

Entre las limitaciones encontradas están, la escasa predisposición del tiempo de los docentes y administrativos por contribuir o colaborar con el desarrollo de la investigación. En el lapso de la aplicación de instrumentos, se presentaron inconvenientes como el paro de SUTEP, puesto que algunos docentes no asistían a dictar clases y el desinterés por responder a las incógnitas planteadas en los instrumentos de recolección de datos.

El trabajo de campo se realizó durante los días: 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29 y 30 de noviembre, así como los días 03, 04, 05, 06, 10, 11 y 12 de diciembre de 2012.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Determinar el nivel de influencia del Liderazgo Gerencial en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva, Tacna 2012.

1.5.2 Objetivos específicos

A. Reconocer el nivel de Liderazgo Gerencial que se desarrollan en las instituciones Educativas del Distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012.

B. Identificar el nivel del Clima Organizacional que prevalecen en las Instituciones Educativas del Distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012.

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Hipótesis General

H₁: El Liderazgo Gerencial de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna 2012, influye significativamente en el Clima Organizacional.

H₀. El Liderazgo Gerencial de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna 2012, no influye en el Clima Organizacional.

1.6.2 Hipótesis Específicas.

A. El nivel de Liderazgo Gerencial que se desarrollan en las Instituciones Educativas del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna 2012, es moderado.

B. El nivel del Clima Organizacional que prevalecen en las Instituciones Educativas del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna 2012, es moderado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En base a la revisión efectuada, se ha detectado la siguiente bibliografía afín, tales como:

A. A nivel internacional

Quintero, N. Africano, N. & Faría, E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal en la empresa vigilantes asociados de la Costa Oriental del Lago*. Tesis publicada. Universidad del Zulia. España. Quienes concluyen:

El Clima Organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; comportamiento éste que ocasiona la

productividad de la institución a través de un Desempeño Laboral eficiente y eficaz.

Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

Se afirma que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores, por ende, repercute en el estilo de liderazgo. Si el clima es motivador, entonces el personal se identifica con la organización, pudiendo alcanzar una mejor productividad.

B. A nivel nacional

Quispe, Y. (1998). *La capacidad de Liderazgo y de gerencia administrativa de los directores y su relación con el desarrollo Institucional de los C.E. del Nivel Primario del Distrito de San Cristóbal-Prov. Mariscal Nieto, Dpto. Moquegua según opinión de los docentes.*

Quien concluye:

El director del C.E. no muestra las características adecuadas de liderazgo, como para poder conducir a su Institución hacia su desarrollo. La falta de un Clima Organizacional, determinado por ciertas incapacidades del director, no permite un exitoso trabajo, en el cual todos los integrantes de la comunidad educativa participen aportando sus ideas.

a. Núñez, F. (2008). *Clima Institucional y satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas Bolivarianas de las regiones de Puno y Cusco*- Universidad César Vallejo.

Quien concluye:

Se determina en que el Clima Organizacional de las instituciones educativas Bolivarianas de las regiones de Puno y Cusco de regular a buena porque el 28 % de docentes entrevistados de la institución educativa Gran unidad Escolar San Carlos y el 26 % de la Institución educativa Colegio de Ciencias de Cusco tienen sensibilidad.

C. **A nivel local**, en la escuela de Posgrado de la UNJBG/ Tacna y Universidad Privada de Tacna, en base a estos trabajos de investigación quienes concluyen lo siguiente:

a. Lic. Sivillano Gamboa. Rubén.(2007). *La incidencia de la percepción del estilo de liderazgo del gerente sobre el Clima Organizacional en Zofratacna en el 2007*. Tesis presentada en la ESPG/UNJBG – Tacna, Perú para optar el Grado de Maestría con mención en Gestión Empresarial.

Quien Concluye:

El trabajo desarrollado en Zofratacna abarcó a 117 trabajadores donde se logró determinar que el nivel de percepción sobre el estilo de Liderazgo Gerencial que los caracteriza es alto (valor medio global de 78.45 y una desviación típica de 7,1821, resaltando la habilidad que tiene los gerentes para relacionarse con su personal, pero el aspecto donde se hace necesario mejorar, guarda relación con el inculcar la visión y los objetivos organizacionales. El análisis por gerencia destaca una diferencia apreciable en los niveles de percepción

del estilo gerencial, el mayor valor obtenido se dio en la Gerencia general (4,21), el menor valor se dio en la Gerencia Asesoría Legal (3,17).

En base a la conclusión del autor, se puede decir que el estilo de Liderazgo Gerencial influye directamente en el Clima Organizacional, en vista en el presente trabajo de investigación se dará más realce y objetividad.

b. Barrera, Juana I.(2009).*Influencia del estilo de liderazgo en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos que laboran en la UNJBG/TACNA 2009*.Tesis presentada en la ESPG/UNJBG-Tacna, Perú.

Quien Concluye:

Que el estilo de liderazgo que predomina a nivel de los directivos de la UNJBG – TACNA, es el estilo liberal (57%), con un nivel de confianza de 95%. Lo que significa que existe diversidad de estilos de liderazgo no relacionados con los cargos directivos, que son inherentes a sus características personales.

En base a la conclusión citada, que el estilo de liderazgo que predomina los directivos de la UNJBG es liberal, según la información recopilada a los trabajadores administrativos que laboran, puesto que en el presente trabajo de investigación sirve de guía para mejorar el nivel de aplicación de los instrumentos a mi población, directores, docentes y administrativos.

c. Tiburcio Moreno, José A. (2010). *Relación entre el estilo de liderazgo de los docentes y la calidad motivacional del estudiante Universitario FACI/UNJBG, Tacna 2009*. Tesis presentada en la ESPG/UNJBG-Tacna –Perú para optar el Grado de Maestría con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Quien Concluye:

Los datos obtenidos y procesados, demuestran que la mayoría de los docentes de la Facultad de Ciencias, practican el estilo de Liderazgo liberal, es el mismo que se caracteriza por que deja, en el estudiante o alumno, la libertad de decidir lo que estime conveniente, desarticulándose de su tarea de conductor, guía y orientador del futuro

profesional. También destacan estilos de liderazgo autocrático y participativo, pero en menor grado de importancia y ejercicio.

De acuerdo a la conclusión del autor, se puede destacar el estilo del liderazgo de los docentes es liberal, como también puede influir directamente en la formación del estudiante, así mismo interviene en menor grado el liderazgo autocrático y participativo.

d. Yapó Laura, Mónica. (2007). *Relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud en el centro de salud de ciudad Nueva en el año 2007*. Tesis presentada en la ESPG/UNJBG-Tacna – Perú para optar el Grado de Maestría con mención en Gestión Empresarial.

Quien Concluye:

Que el Clima Organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral extrínseca del personal de salud en el centro de salud de Ciudad Nueva en el año 2007 ($P=0,0034$). El Clima Organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral

intrínseca del personal de salud en el centro de salud Ciudad Nueva en el año 2007 ($P= 0,031$).

Con respecto a las conclusiones del trabajo citado, se puede enfatizar que el Clima Organizacional del personal de salud, tiene una relación significativa con la motivación extrínseca e intrínseca según los datos obtenidos estadísticamente.

e. Llapa Medina, Martin P.(2011). *Procesos y Clima Organizacional en la formación profesional de los egresados de la facultad de la educación de la UNJBG/TACNA en el periodo 2005-2010.Tacna Perú*. Tesis presentada en la ESPG/UNJBG – Tacna, Perú.

Quien concluye:

Que el Clima Organizacional de la facultad de educación de la UNJBG, influye directamente en la formación profesional de los egresados.

En base a la conclusión del autor, puedo enfocar que en la facultad de educación de la UNJBG/Tacna, influye directamente el Clima

Organizacional en la formación profesional de los egresados, que está comprobada estadísticamente.

2.2 BASE TEÓRICA SOBRE LIDERAZGO GERENCIAL

2.2.1 DEFINICIONES

A. Sostiene (Molinar, 2007) que el liderazgo como “arte de gestionar voluntades”. El liderazgo es un arte porque para ser un líder se necesita tener un espíritu provocativo; se necesita una capacidad innovadora que de ese toque “mágico” que destierra el conformismo y la pasividad; hay que ver más allá o antes que los demás. Una definición de liderazgo es, “una relación de influencia entre líderes y seguidores, quienes intentan realizar cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos.

B. Como la cualidad de una persona, relativamente coherente e integrada, que reflejan una gama de diferencias individuales y permiten al individuo ejercer influencia a través de una variedad (Zaccaro, 2007) de situaciones y de organización.

C. Quien argumenta que el liderazgo sujeto a la situación requiere que el líder se ajuste a los comportamientos de la tarea (como brindar orientación y rumbo) y a los comportamientos de las relaciones (como brindar apoyo socioemocional), de acuerdo con la madurez de los seguidores para desempeñar sus tareas (Chiavenato, 2004), afirma que existen cuatro estilos de liderazgo:

- a. **Estilo de contar:** Define los papeles de las personas que son incapaces o carecen de voluntad para asumir responsabilidades por cuenta propia. Elimina toda la inseguridad respecto de la tarea que será desempeñada.
- b. **Estilo de vender.** Ofrece dirección de la tarea, así como apoyo a las personas que son incapaces, pero que tienen voluntad de asumir una responsabilidad por la tarea.
- c. **Estilo participativo.** Es el más indicado cuando los seguidores son maduros. Son personas capaces, pero sin voluntad, y requiere de un comportamiento de apoyo para aumentar su motivación.

d. **Estilo de delegación.** Es el más indicado cuando los seguidores son considerablemente maduros. Este estilo proporciona poca dirección y apoyo para la tarea, pero lleva a los seguidores capaces y con voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades que serán realizadas.

D. Explica que "El liderazgo conjunto es una regla en las historias japonesas de éxito empresarial. Los líderes son el producto de las circunstancias. El estilo de liderazgo varía de acuerdo (Cordeiro, 1999) con el tiempo, el lugar y las circunstancias".

E. Indica que "es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar al liderazgo son cuatro: la influencia, situación, el proceso (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2004) de comunicación y los objetivos por alcanzar".

F. Señalan en esencia, liderazgo es un concepto más amplio que administración. La administración es una clase especial de liderazgo, regida por la consecución de (Hersey & Blanchard, 1998) metas organizacionales.

G. Define que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Como se verá, esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, si ha de lograrse una eficacia (Fiedler, 2000) óptima se tiene que modificar la situación o sustituir al líder.

Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, afirma, definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo. Estas variables son:

- a. Relaciones líder-miembro: Grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder.

- b. Estructura de la tarea: Grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto (es decir, si está estructurado o no).
- c. Poder de puesto. Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumento de salarios.

H. Que lo más importante, dentro del papel que debe desempeñar un líder, es la motivación de sus subordinados. Esto se consigue aclarando los caminos que han de conducir a los deseados objetivos, y ofreciendo recompensas (House, 2006) a los subordinados que les sirvan de complemento a las que les depara el entorno en que actúan.

La función básica del líder es adaptar su comportamiento a modo de complementar las contingencias de la situación que encuentra en el contexto del trabajo. El líder define lo que el subordinado tendrá que hacer para obtener los premios por su trabajo. El subordinado manifiesta mayor esfuerzo y motivación. Identificó cuatro comportamientos de los líderes:

a. **El liderazgo directivo.** Incluye la planeación, programación de actividades, establecimiento de objetivos del desempeño y patrones de comportamiento, así como reglas y procedimientos. Tiene enormes repercusiones sobre los subordinados cuando la tarea es ambigua, y es el indicado para aclarar las tareas por realizar.

b. **Liderazgo de apoyo.** El líder se comporta de manera abierta, crea un clima de equipo y trata a los subordinados como sus iguales. Es el indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes.

c. **Liderazgo orientado a los resultados.** Es el tipo que se emplea cuando el líder subraya la definición de los objetivos claros y desafiantes. Es el indicado si lo que se busca es alentar a los subordinados para alcanzar normas altas de desempeño.

d. **Liderazgo participativo.** Valora las opiniones y sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones y las junta con los subordinados en su lugar de trabajo. Indicado para propiciar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

El líder define los cursos para desarrollar una visión del futuro y, después, compromete a las personas comunicándose esa visión e inspirándoselas (Chiavenato , 2004) para que superen los obstáculos. A continuación mencionamos las características del líder:

- a. Innova
- b. Es original
- c. Desarrolla
- d. Se enfoca hacia las personas
- e. Inspira confianza
- f. Sus perspectivas son a largo plazo
- g. Pregunta el qué y el por qué
- h. Dirige la vista al horizonte
- i. Desafía el status quo
- j. Es su propia persona
- k. Se arriesga con conocimientos de causa

2.2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo; pero tal vez, el más importante ha sido la descripción de los cinco estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo, el líder de rienda suelta (*laissez faire*), el líder paternalista y el líder democrático.

A. **El líder autócrata:** Es aquel que 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 con respecto a sus directrices.

B. El Líder Participativo: Cuando un líder adopta el estilo 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. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de las personas a su cargo y acepta sus aportes siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones consensuada con sus trabajadores. Impulsa el incremento de la capacidad de auto control e insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

C. El líder laissez faire: 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 habla 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.

D. **El líder paternalista:** Se caracteriza porque prevalecen en él, los intereses personales sobre las demandas de la organización; además, intenta eliminar los conflictos y el malestar a costa de las realizaciones concretas, utiliza métodos de controles muy generales y suaves, y no genera vías de participación.

E. **El líder democrático:** Se caracteriza así porque con este tipo de mando se valora tanto la tarea como al individuo, las decisiones se toman de forma conjunta: jefe y grupo, la función del jefe se centra en la coordinación, el grupo consigue sus objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva.

2.2.4 OTROS ESTILOS

Según la investigación de la Universidad de Iowa, Kurt Lewin (1930). Identificaron tres estilos de liderazgo:

a. **Liderazgo autocrático.** Fija las directrices, centraliza el poder y la toma de decisiones, informa al grupo lo que este debe hacer y lo supervisa estrechamente. El líder es dominante y las críticas al grupo.

b. **El liderazgo liberal.** El líder tiene participación mínima, supervisa tomando distancia y brinda completa libertad para las decisiones del grupo o individuales. El líder no hace intento alguno por evaluar o regular las acciones del grupo.

c. **Liderazgo democrático.** El líder esboza las directrices, que son debatidas por el grupo, incentiva la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo e limita a los hechos cuando elogia o critica al grupo.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.3.1 DEFINICIONES

A. Que aun cuando existe acuerdo general acerca de la importancia del clima organización, hay mucho menos consenso en cuanto a lo que el término significa. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como (Dessler, 1979) estructura, política, reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivamente como la cordialidad, la intimidad y el apoyo.

El Clima Organizacional de acuerdo al autor es una expresión amplia donde influyen factores organizacionales como factores intrínsecos de los integrantes de una institución educativa, siendo importante un trato cordial, solidario y afable para propiciar un ambiente agradable.

B. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo

o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas (Kreintner & Kinicki, 1997) que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran.

En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

C. El Clima Organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima tiende a ser alto y proporcional a las relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por (Chiavenato, 1999) barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el Clima Organizacional tiende a bajar.

Según Chiavenato indica directamente que, si existe una gran motivación a los empleados, entonces el Clima Organizacional es muy bueno. De suceder lo contrario, produciría frustraciones en

los empleados aspectos que serían totalmente negativos para la empresa.

D. La teoría de Clima Organizacional Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma (Brunet, 1999) que la reacción estará determinada por la percepción.

E. 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. Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza (Brow & Moberg, 1990) que influye en la conducta del trabajador.

F. Menciona que clima Organizacional es el conjunto de situaciones internas que producen satisfacción y motivación en el personal, entre ellos tenemos el respeto, comunicación, reconocimiento de labor desempeñada, armonía, colaboración,

sentido de crecimiento e integración, estos aspectos son (Mejia, 2006) de vital importancia en el desarrollo de los procesos.

2.3.2 TIPOS DE CLIMA

Según la teoría de Clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características de una organización y se influyen de la percepción individual del clima, que son las siguientes:

A. Variables Causales definidas como variable individual.

Los cuales están orientados a indicar el sentido de la que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dicho de las variables causales le citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

B. Variables Intermedias. Este tipo de variables están orientados a medir el estado interno de la empresa, reflejados aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Esta variable reviste gran importancia ya que constituyen un proceso organizacional.

C. 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 Organizacional, estas son:

a. Clima de tipo Autoritario: Sistema I. Autoritario explotador y Sistema II. Autoritarismo paternalista.

b. Clima de Tipo Participativo: Sistema III. Consultivo y Sistema IV. Participación en grupo.

c. 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 y la dirección y sus subordinados, de utilizar recompensa y castigos como lentes de motivación para los trabajos, las supervisiones 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 es 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 especiales, 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. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Likert diseñó 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 procesos de toma de decisiones:

pertenencia 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.

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 y 4, y que a continuación se explican brevemente:

a. Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de MagGregor y su liderazgo directivo).

b. 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-uno (supervisor – supervisado).

c. Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

d. Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de MagGregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todo 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.

G. En su teoría menciona que el comportamiento del subordinado es causado por el comportamiento administrativo y por

las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por ser esperanzas, por sus (Sandoval, 2008)capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada, por la percepción.

H. El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente (Bustos & Miranda, 2001)permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. El clima influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución, por ejemplo:

si una persona percibe hostil el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen.

2.4 DEFINICIONES OPERACIONALES

A. Liderazgo gerencial. Líder gerencial es quien puede y quiere ayudar a su gente a satisfacer estas dos necesidades: a) una oportunidad de aplicar a pleno la propia capacidad, b) una remuneración diferencial equitativa por su trabajo.

B. Liderazgo. Es la habilidad para influir en las personas de modo que alcancen los objetivos. Es una actividad que se enfoca a las personas y no a las actividades, como foliar documentos o resolver problemas.

C. Clima organizacional. Se define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las

diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

D. Liderazgo. Es el arte de motivar a que las demás personas quieran hacer algo positivo que el líder les trasmite. Liderazgo es influencia; es movimiento hacia el bien o hacia el mal.

E. Líder: Es la persona comprometida en crear un mundo al que las personas quisieran pertenecer. Este compromiso requiere la combinación especial de habilidades que permita actuar y lograr el cambio hacia una visión.

F. Los líderes autocráticos: Centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice: los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. El líder autocrático es normalmente negativo, se basa en amenazas y castigos; pero puede ser positivo.

G. Líderes participativos: descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como con el autócrata, ya que derivan de consultas con los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

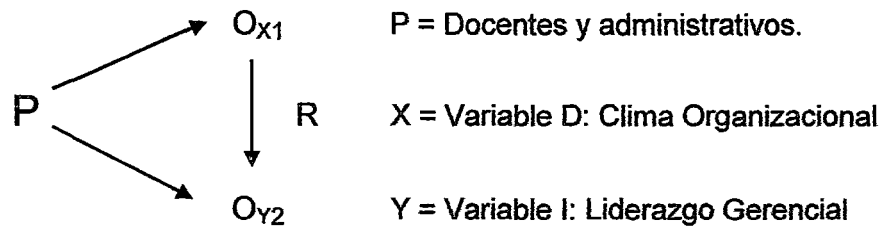
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es básica, que describe las características o dar respuestas a interrogantes asociadas, el Liderazgo Gerencial y su influencia en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012.

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACION

La presente investigación, determina la dirección y el grado de relación entre dos variables de naturaleza cualitativa, el Liderazgo Gerencial y su influencia en el Clima Organizacional, ve por conveniente adopta el diseño de investigación descriptiva correlacional y comparativa por corresponder al propósito de la investigación.

El diseño comprende personal docente y administrativo que laboran en las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012.



3.3 ÁMBITO DE ESTUDIO

La presente investigación se planificó, organizó y desarrolló en las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna 2012.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.4.1 Población

La población está compuesta de 185, (151 docentes y 34 administrativos) de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y

Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012. La población se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 1

Distribución de la población

| Instituciones Educativas | Directores | | Per Jerar | Docentes | | Adminis | | Total |
|--------------------------|------------|---------|-----------|----------|-------|---------|-----|-------|
| | Director | Sub Dir | | Nom | Cont. | Nom | Con | |
| I.E. Mariscal Cáceres | 1 | 3 | 2 | 75 | 6 | 20 | 2 | 108 |
| I.E. Manuel A. Odria | 1 | 3 | 4 | 61 | 12 | 11 | 1 | 93 |
| Total | 2 | 6 | 6 | 136 | 15 | 31 | 3 | 201 |

Fuente: Elaboración propia, base de datos solicitado a secretaria de la dirección de las Instituciones Educativas

3.4.2 Muestra. Se aplicó la poblacional muestral, encuestando a un 72% de la poblacional de manera intencional.

| Instituciones Educativas | Docentes | Administrativos | Total |
|--------------------------|----------|-----------------|-------|
| I.E. Mariscal Cáceres | 74 | 6 | 80 |
| I.E. Manuel A. Odria | 38 | 4 | 42 |
| Total | 112 | 10 | 122 |

Fuente: Elaboración propia

3.5 VARIABLES E INDICADORES

3.5.1 Variable Independiente: Estilos del Liderazgo Gerencial

| DIMENSIONES | INDICADORES |
|---------------------|--|
| Líder autócrata | Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla. |
| | La decisión y la guía se centralizan en él. |
| | Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes. |
| Líder paternalista | Prevalecen en él, los intereses personales sobre las demandas de la organización. |
| | Intenta eliminar los conflictos y el malestar a costa de las realizaciones concretas. |
| | Utiliza métodos de control, generales, suaves, y no genera vías de participación. |
| Líder democrático | Este tipo de mando se valora tanto la tarea como al individuo, las decisiones se toman de forma conjunta |
| | Se centra en la coordinación, el grupo consigue sus objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva. |
| Líder participativo | No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos. |
| | Consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones. |
| | Cultiva la toma de decisiones consensuada. |
| | Impulsa el incremento de la capacidad de auto control e insta a asumir más responsabilidad para guiar. |
| Líder liberal | Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. |
| | Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. |
| | Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. |

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Variable Dependiente: Clima Organizacional

| Dimensiones | Indicadores |
|--------------------------------------|--|
| Clima Tipo Autoritario explotador | La dirección no posee confianza. |
| | El clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula. |
| | Las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. |
| Clima Tipo Autoritario Paternalista. | Existe confianza y la dirección, utilizando recompensa y castigos como lentes de motivación para los trabajos. |
| | Las supervisiones manejan mecanismos de control, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. |
| | Es un ambiente estable y estructurado. |
| Clima Tipo Participativo Consultivo. | Clima de confianza que tienen los superiores |
| | Es permitido a los empleados tomar decisiones especiales, se busca satisfacer necesidades de estima. |
| | Interacción entre ambas partes existe la delegación. |
| | Atmósfera definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. |
| Clima Tipo Participativo Grupo | 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. |
| | El equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. |

Fuente: Elaboración propia

3.5.3 Definición de las variables: Operacionalización de las Variables

| Variable | Indicadores | Unidad/ Categoría | Escala |
|---------------------|--|-----------------------------|---------|
| Liderazgo Gerencial | Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla. | Débil Moderado Fuerte | Ordinal |
| | La decisión y la guía se centralizan en él. | | |
| | Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes. | | |
| | Prevalecen en él, los intereses personales sobre las demandas de la organización. | Débil Moderado Fuerte | Ordinal |
| | Intenta eliminar los conflictos y el malestar a costa de las realizaciones concretas. | | |
| | Utiliza métodos de control, generales, suaves, y no genera vías de participación. | | |
| | Este tipo de mando se valora tanto la tarea como al individuo, las decisiones se toman de forma conjunta. | Débil Moderado Fuerte | Ordinal |
| | Se centra en la coordinación, el grupo consigue sus objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva. | | |
| | No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos. | Débil Moderado Fuerte | Ordinal |
| | Consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones. | | |
| | Cultiva la toma de decisiones consensuada. | | |
| | Impulsa el incremento de la capacidad de auto control e insta a asumir más responsabilidad para guiar. | | |
| | Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. | Débil Moderado Fuerte | Ordinal |
| | Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. | | |
| | Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. | | |

| Variable | Indicadores | Unidad/ Categoría | Escala |
|-----------------------------|--|------------------------------|---------------|
| Clima Organizacional | La dirección no posee confianza en sus empleados. | Bajo Moderado Alto | Ordinal |
| | El clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula. | | |
| | Las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. | | |
| | Existe confianza y la dirección, sus subordinados, utilizando recompensa y castigos como lentes de motivación para los trabajos. | Bajo Moderado Alto | Ordinal |
| | Las supervisiones manejan mecanismos de control, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. | | |
| | Es un ambiente estable y estructurado. | | |
| | Clima de confianza que tienen los superiores en sus subordinados. | Bajo Moderado Alto | Ordinal |
| | Es permitido a los empleados tomar decisiones especiales, se busca satisfacer necesidades de estima. | | |
| | Interacción entre ambas partes existe la delegación. Atmósfera definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. | | |
| | Existe confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles. | Bajo Moderado Alto | Ordinal |
| | La comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente. | | |
| | El equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. | | |

Fuente: Elaboración propia.

3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de desarrollo de la investigación, tomó como necesario el diseño y elaboración de dos instrumentos, para determinar el nivel de influencia del estilo del Liderazgo Gerencial en el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva, Tacna 2012, aplicando los criterios de respuesta de la escala de Likert, de acuerdo a las siguientes categorías:

Para la variable independiente sobre el Liderazgo Gerencial se aplicó un instrumento de 30 ítems, con escala de LIKERT:

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| Muy de acuerdo | : | 5 |
| De acuerdo | : | 4 |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | : | 3 |
| En desacuerdo | : | 2 |
| Muy en desacuerdo | : | 1 |

Para la variable dependiente del Clima Organizacional se aplicó un instrumento de 24 ítems, con escala de LIKERT:

| | | |
|---|---|----------------|
| 5 | : | Siempre |
| 4 | : | Frecuentemente |
| 3 | : | Parcialmente |
| 2 | : | Raramente |
| 1 | : | Nunca |

Los puntajes asignados a cada una de las alternativas de la escala de LICKERT van desde 1 a 5 puntos. Cuando el enunciado coincide con lo percibido en la realidad le corresponde (5) puntos, y cuando no hay ninguna coincidencia el puntaje es (1). La suma de los puntajes obtenidos, serán categorizados en una escala de valoración que determina.

Los instrumentos fueron confeccionados por el investigador; en base a la revisión del marco teórico, dimensiones de las variables; los mismos que fueron validados por el coeficiente de Alpha de Cronbach.

3.7 TÉCNICAS DE ANALISIS DE DATOS

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 15,0 en español. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas.

- a) Tablas de frecuencias y figuras estadísticas.
- b) Estadística descriptiva (Media aritmética y desviación estándar)
- c) Tablas de contingencia
- d) Coeficiente de correlación PHI, V de cramer.
- e) Prueba de Chi-cuadrado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

4.1.1 Aplicación de Coeficiente de Alpha de Cronbach

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

Tabla 2.
Escala de Alpha de Cronbach

| Escala | Significado |
|---------------|------------------------|
| -1 a 0 | No es confiable |
| 0.01 - 0.49 | Baja confiabilidad |
| 0.50 - 0.69 | Moderada confiabilidad |
| 0.70 - 0.89 | Fuerte confiabilidad |
| 0.90 - 1.00 | Alta confiabilidad |

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y se aproxima a cero significa que el instrumentos es de baja confiabilidad. En base a la Escala de lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores cercanos a 1 implica que está muy en desacuerdo con lo afirmado y los valores cercanos a 5 implica que se está muy de acuerdo con lo afirmado.

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 15 es el siguiente:

Tabla 3.
Alpha de Cronbach: Liderazgo Gerencial

| Alpha de Cronbach | Nº de elementos |
|-------------------|-----------------|
| 0,870 | 30 |

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,870 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable "Liderazgo Gerencial" es fuertemente confiable.

Tabla 4.

Alpha de Cronbach: Clima Organizacional

| Alpha de Cronbach | Nº de elementos |
|-------------------|-----------------|
| 0,935 | 24 |

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,935 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable "Clima Organizacional" es de alta confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, de tal forma que se observe la alineación de la variable con el número de ítems que incluye cada indicador.

4.1.2 RELACION DE VARIABLE, INDICADORES E ITEMS

Tabla 5.

Variable Independiente: Relación Indicador-Ítems

| Variable | Indicadores | Ítems |
|--|--|-------|
| LIDERAZGO GERENCIAL | Líder autócrata. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla. | 1,2 |
| | Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes. | 3,4 |
| | La decisión y la guía se centralizan en él. | 5,6 |
| | Líder paternalista. Prevalecen en él, los intereses personales sobre las demandas de la organización. | 7,8 |
| | Intenta eliminar los conflictos y el malestar a costa de las realizaciones concretas. | 9,10 |
| | Utiliza métodos de control, generales, suaves, y no genera vías de participación. | 11,12 |
| | Líder democrático. Este tipo de mando se valora tanto la tarea como al individuo, las decisiones se toman de forma conjunta, jefe y grupo | 13,14 |
| | Se centra en la coordinación, el grupo consigue sus objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva. | 15,16 |
| | Líder participativo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados. | 17,18 |
| | Consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones. | 19,20 |
| | Cultiva la toma de decisiones consensuada | 21,22 |
| | Impulsa el incremento de la capacidad de autocontrol e insta a asumir más responsabilidad para guiar. | 23,24 |
| | Líder liberal. Delega en sus subordinados la autoridad para tomar decisiones. | 25,26 |
| | Espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. | 27,28 |
| Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. | 29,30 | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.

Variable Dependiente: Relación Indicador-ítems

| Variable | Indicadores | Ítems |
|----------------------|---|--------|
| CLIMA ORGANIZACIONAL | Clima Tipo Autoritario –explotador. La dirección no posee confianza en sus empleados. | 01,02 |
| | El clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula. | 03,04 |
| | Las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. | 05,06 |
| | Clima Tipo Autoritario –Paternalista. Existe confianza y la dirección, sus subordinados, utilizando recompensa y castigos como lentes de motivación para los trabajos. | 07,08 |
| | Las supervisiones manejan mecanismos de control, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. | 09,10 |
| | Es un ambiente estable y estructurado | 11,12 |
| | Clima Tipo Participativo –Consultivo. Clima de confianza que tienen los superiores en sus subordinados. | 13,14 |
| | Es permitido a los empleados tomar decisiones especiales, se busca satisfacer necesidades de estima. | 15,16 |
| | Interacción entre ambas partes existe la delegación. Atmósfera definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. | 17,18 |
| | Clima Tipo Participativo – Grupo. Existe confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles. | 19,20, |
| | La comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente. | 21,22 |
| | El equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica | 23,24 |

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 ESCALA DE VALORACION DE LAS VARIABLES

Para determinar el nivel obtenido en cada una de las variables, se plantean escalas de valoración que facilita el análisis global del comportamiento de las variables en estudio. Las escalas de valoración contienen los niveles según el puntaje acumulado en el proceso de tabulación de respuestas de los encuestados. Las escalas de valoración son las siguientes:

A. Variable Independiente: **Liderazgo Gerencial**

| ESCALA DE VALORACION | ESCALA |
|------------------------------|---------------|
| DEBIL LIDERAZGO GERENCIAL | 56 -79 |
| MODERADO LIDERAZGO GERENCIAL | 80 -102 |
| FUERTE LIDERAZGO GERENCIAL | 103 -124 |

Fuente: Elaboración propia

B. Variable Dependiente: **Clima Organizacional**

| ESCALA DE VALORACION | ESCALA |
|-------------------------------|---------------|
| BAJO CLIMA ORGANIZACIONAL | 31 - 55 |
| MODERADO CLIMA ORGANIZACIONAL | 56 - 79 |
| ALTO CLIMA ORGANIZACIONAL | 80 - 104 |

Fuente: Elaboración propia

4.2 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

4.2.1 RESULTADOS VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO GERENCIAL

4.2.1.1 Análisis por Dimensión e indicadores.

Tabla 7.
Dimensión 1. Estilo Líder Autócrata

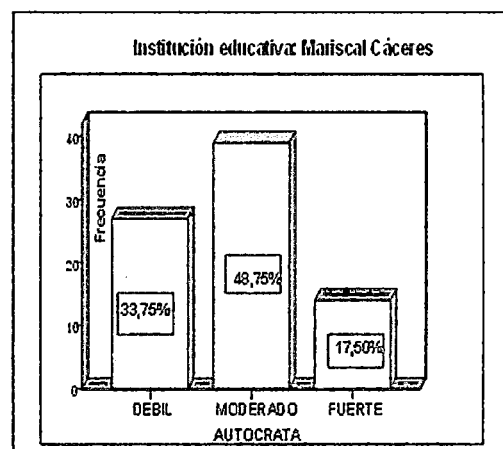
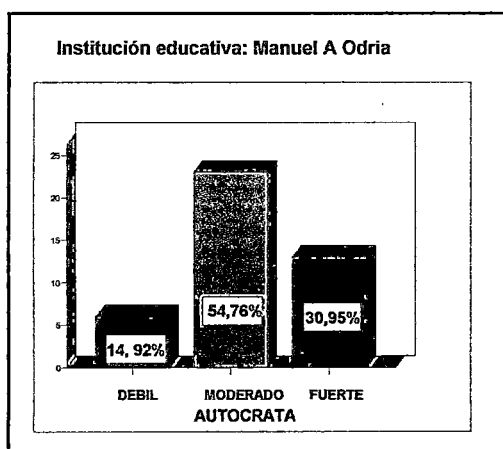
| ESTILO LIDER AUTOCRATA | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odría | |
|------------------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|
| | Media | Desvi. típica | Media | Desvi. típica |
| | 2,814 | 0,5693 | 3,150 | 0,5531 |

| INSTITUCIONES EDUCATIVAS | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odría | |
|---------------------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------|
| | N | Sumatoria | N | Sumatoria |
| MODERADO ESTILO LÍDER AUTÓCRATA | 80 | 16,91 | 42 | 18,9 |

| Ítems | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odría | |
|--|------------------|--------------|-----------------|---------------|
| | Media | Desv. Típica | Media | Desvi. Típica |
| A los órganos directivos les gusta tener toda la responsabilidad y tomar decisiones de carácter formal sobre las gestiones de la institución. | 3,14 | 1,028 | 3,33 | 1,028 |
| A los órganos directivos les gusta dirigir, motivar y tener el control del personal docente y administrativo de la institución. | 2,96 | 1,119 | 3,38 | 0,962 |
| A los órganos directivos les gusta tener toda la decisión absoluta para solucionar los problemas que se presentan en la institución educativa. | 2,89 | 1,003 | 3,17 | 1,080 |
| A los órganos directivos les agrada siempre guiar y tener el control del equipo de trabajo | 2,76 | 0,931 | 3,26 | 0,912 |
| Considera que las competencias profesionales y laborales de los órganos directivos es el mejor de la institución. | 2,41 | 1,002 | 2,64 | 0,958 |
| Los órganos directivos son capaces de tomar decisiones importantes en el equipo de trabajo en la institución educativa | 2,75 | 1,131 | 3,12 | 0,889 |

Fuente: Cuestionario

| ESCALA DE VALORACION | ESCALA |
|---------------------------------|--------|
| DEBIL ESTILO LIDER AUTOCRATA | 10-15 |
| MODERADO ESTILO LIDER AUTOCRATA | 16-20 |
| FUERTE ESTILO LIDER AUTOCRATA | 21-26 |



Fuente: Tabla 7. Elaboración propia

Figura 1. Dimensión líder autócrata, encuesta aplicada a los docentes y administrativos.

Interpretación

Los resultados de la Tabla 7 representa la dimensión "Autócrata". I.E. Mariscal Cáceres, el resultado medio general obtenido de 2,8146, una desviación típica de 0,5693, y una sumatoria de 16,91. Con respecto a la I.E. Manuel A. Odria, de resultado medio general obtenido de 3,1508, una desviación típica de 0,5531, y una sumatoria de 18,9 lo que significa que se ha alcanzado un nivel moderado de estilo líder Autócrata a la Escala de Valoración lo cual se ve reflejada en la percepción de los docentes y administrativos de ambas instituciones educativas.

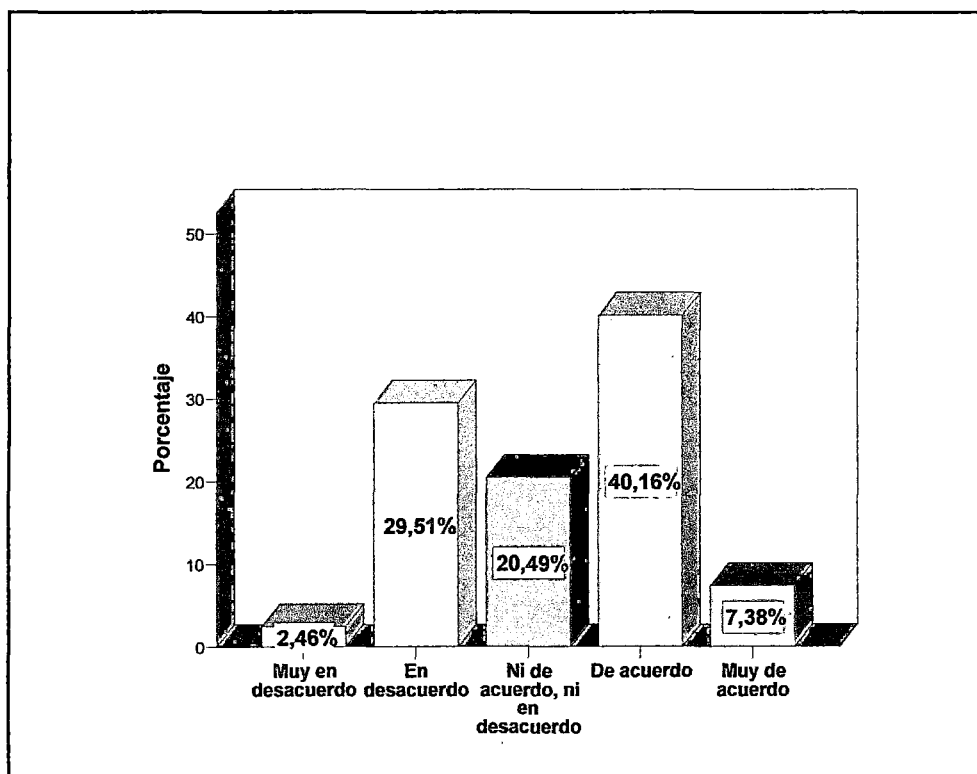
Tabla 8.

A los órganos directivos les gusta tener toda la responsabilidad y tomar decisiones de carácter formal sobre las gestiones de la institución.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 3 | 2,5% | 2,5% |
| En desacuerdo | 36 | 29,5% | 29,5% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 25 | 20,5% | 20,5% |
| De acuerdo | 49 | 40,2% | 40,2% |
| Muy de acuerdo | 9 | 7,4% | 7,4% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 8, Elaboración propia

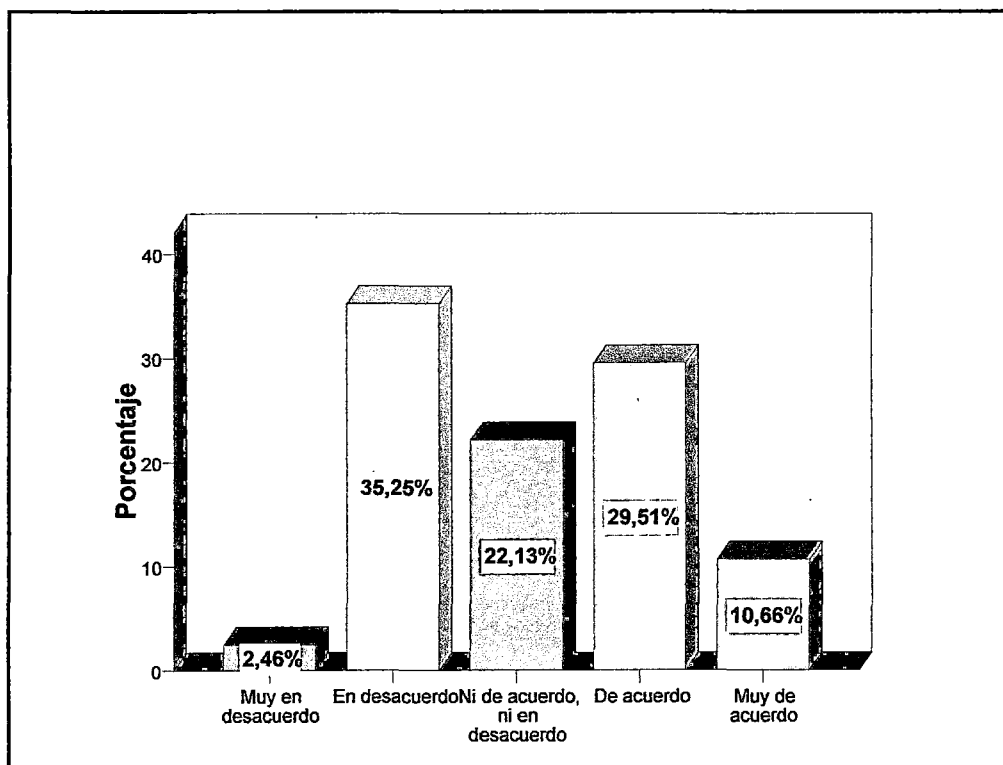
Figura 2. Los órganos directivos les gusta tener toda la responsabilidad y tomar decisiones de carácter formal sobre las gestiones de la institución.

Tabla 9.

A los órganos directivos les gusta dirigir, motivar y tener el control del personal docente y administrativo de la institución.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 3 | 2,5% | 2,5% |
| En desacuerdo | 43 | 35,2% | 35,2% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 27 | 22,1% | 22,1% |
| De acuerdo | 36 | 29,5% | 29,5% |
| Muy de acuerdo | 13 | 10,7% | 10,7% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 9, Elaboración propia

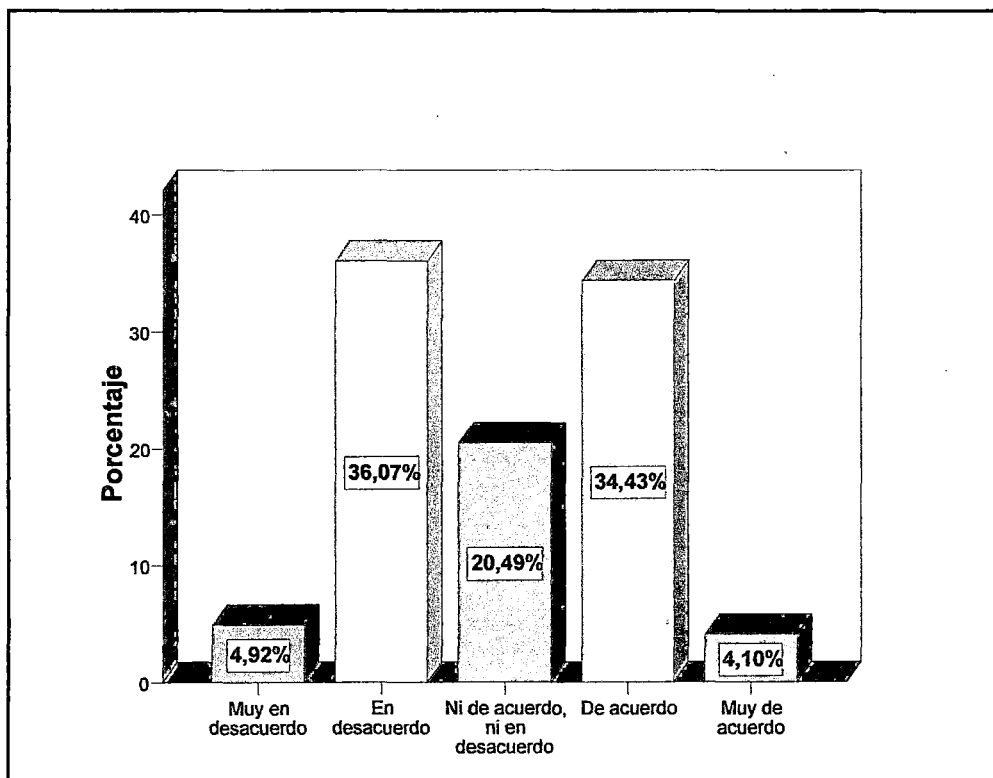
Figura 3. A los órganos directivos les gusta dirigir, motivar y tener el control del personal docente y administrativo de la institución.

Tabla 10.

A los órganos directivos les gusta tener toda la decisión absoluta para solucionar los problemas que se presentan en la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 6 | 4,9% | 4,9% |
| En desacuerdo | 44 | 36,1% | 36,1% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 25 | 20,5% | 20,5% |
| De acuerdo | 42 | 34,4% | 34,4% |
| Muy de acuerdo | 5 | 4,1% | 4,1% |
| Total | 122 | 100,0% | 100,0% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 10, Elaboración propia

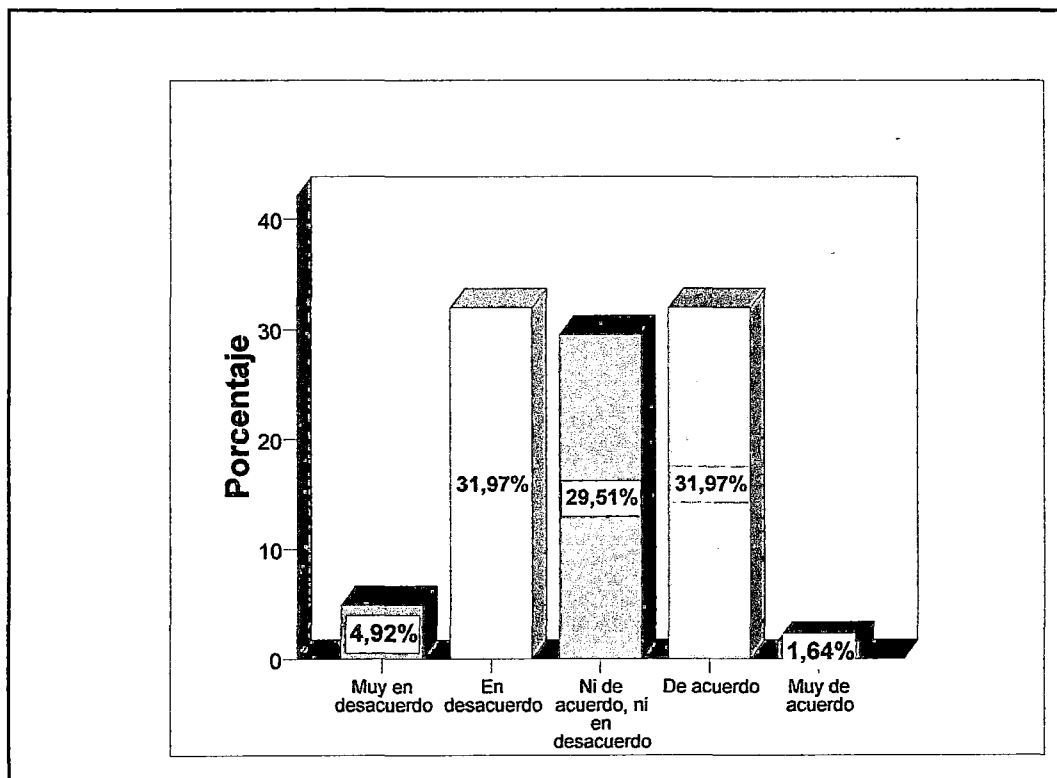
Figura 4. A los órganos directivos les gusta tener toda la decisión absoluta para solucionar los problemas que se presentan en la institución educativa.

Tabla 11.

A los órganos directivos les agrada siempre guiar y tener el control del equipo de trabajo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 6 | 4,9% | 4,9% |
| En desacuerdo | 39 | 32% | 32% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 36 | 29,5% | 29,5% |
| De acuerdo | 39 | 32% | 32% |
| Muy de acuerdo | 2 | 1,6% | 1,6% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia



Fuente :Tabla 11. Elaboración propia

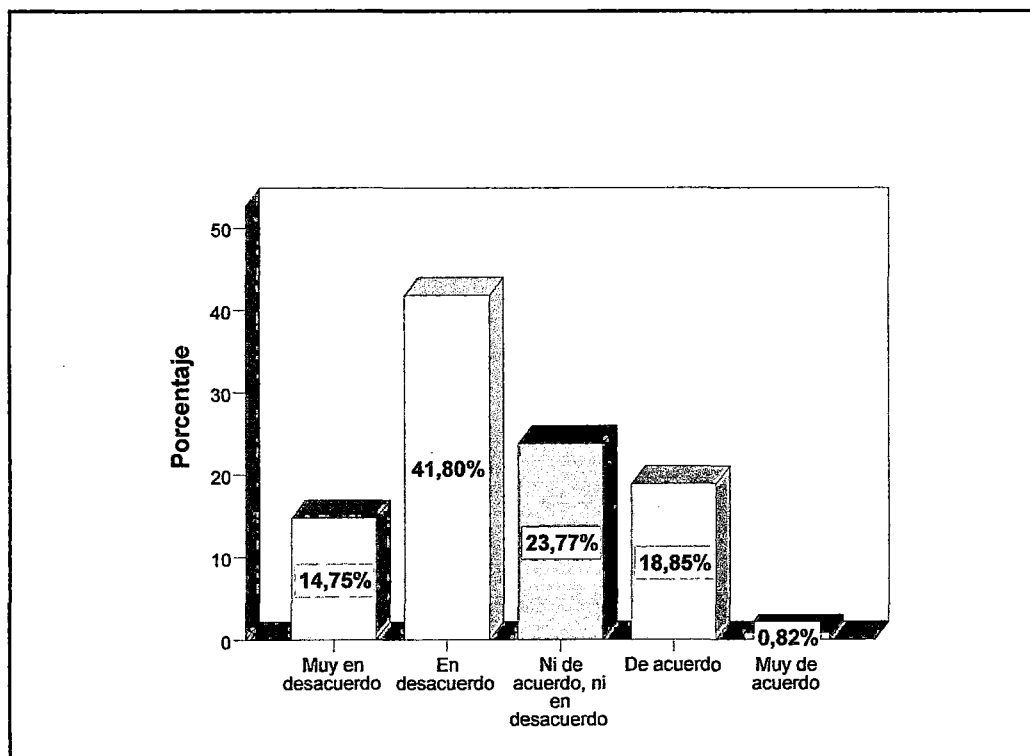
Figura 5. A los órganos directivos les agrada siempre guiar y tener el control del equipo de trabajo.

Tabla 12.

Considera que las competencias profesionales y laborales de los órganos directivos es el mejor de la institución.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 18 | 14,8% | 14,8% |
| En desacuerdo | 51 | 41,8% | 41,8% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 29 | 23,8% | 23,8% |
| De acuerdo | 23 | 18,9% | 18,9% |
| Muy de acuerdo | 1 | ,8% | ,8% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 12. Elaboración propia

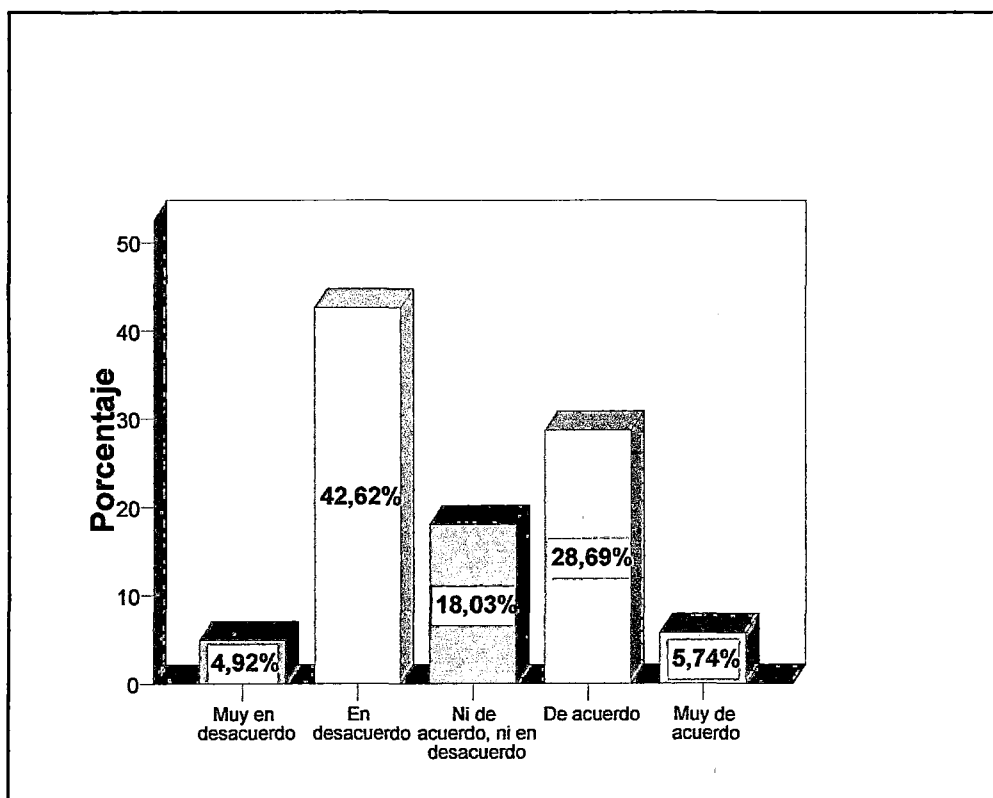
Figura 6. Considera que las competencias profesionales y laborales de los órganos directivos es el mejor de la institución.

Tabla 13.

Los órganos directivos son capaces de tomar decisiones importantes en el equipo de trabajo en la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 6 | 4,9% | 4,9% |
| En desacuerdo | 52 | 42,6% | 42,6% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 22 | 18% | 18% |
| De acuerdo | 35 | 28,7% | 28,7% |
| Muy de acuerdo | 7 | 5,7% | 5,7% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 13, Elaboración propia

Figura 7. Los órganos directivos son capaces de tomar decisiones importantes en el equipo de trabajo en la institución educativa.

Interpretación, indicadores estilo líder Autócrata

Los resultados obtenidos de la Tabla 8 y Figura 2, respecto, a los órganos directivos, gustan tener toda la responsabilidad y tomar decisiones de carácter formal y particular sobre las gestiones de la institución, se reporta 46,2% de acuerdo, 29,5% en desacuerdo, 20,49% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 7,4% muy de acuerdo, y un 2,5% muy desacuerdo.

Tabla 9 y Figura 3, los órganos directivos les gusta dirigir, motivar y tener el control del personal docente y administrativo, se reporta 35,3% en desacuerdo, 29,5% de acuerdo, 22,3% ni de acuerdo ni de desacuerdo, 10,66% muy de acuerdo, y 2,5 muy en desacuerdo.

Tabla 10 y Figura 4. Gusta tener toda la decisión absoluta para solucionar los problemas que se presentan en la institución educativa, se reporta 36,1% en desacuerdo, 34,4% de acuerdo, 20,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo 4,1% muy de acuerdo y un 4,9% muy en Desacuerdo.

Tabla 11 y Figura 5. A los órganos directivos les agrada siempre guiar y tener el control del equipo de trabajo, se reporta empate, el 31,9% de

acuerdo y en desacuerdo existiendo un empate, el 29,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4,9% muy en desacuerdo y un 1,6% muy de acuerdo.

Tabla 12 y Figura 6. Considera que las competencias profesionales y laborales de los órganos directivos es el mejor de la institución, reportando el 41,8% en desacuerdo, 23,8% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18,9% de acuerdo, 14,8% muy en desacuerdo y un 0,8% muy de acuerdo.

Tabla 13 y Figura 7. Los órganos directivos son capaces de tomar decisiones importantes en el equipo de trabajo, señalan el 42,7% en desacuerdo, 28,7% de acuerdo, 18,1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5,7% muy de acuerdo y un 4,9% muy en desacuerdo.

Del análisis podemos decir, indicadores del estilo líder autócrata: gusta dirigir, motivar y tener el control, toda la decisión absoluta para solucionar los problemas, considera que las competencias profesionales y laborales es el mejor, capaces de tomar decisiones importantes en el equipo de trabajo, la mayoría reporta que están en desacuerdo, que quiere decir que los órganos directivos no gustan desarrollar el estilo líder autócrata.

Tabla 14.

Dimensión 2, estilo Líder Paternalista

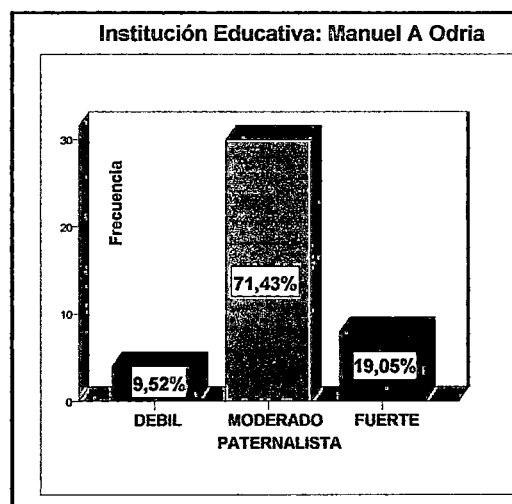
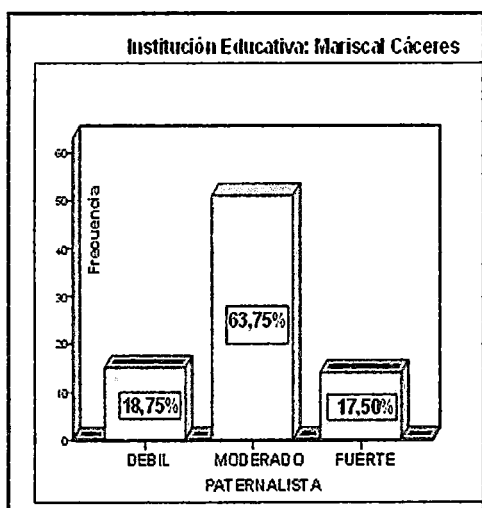
| ESTILO LIDER PATERNALISTA | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odria | |
|---------------------------|------------------|-------------|-----------------|---------------|
| | Media | Desvi. Tipi | Media | Desvi. típica |
| | 2,920 | 0,6666 | 3,134 | 0,5857 |

| MODERADO ESTILO LÍDER PATERNALISTA | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odria | |
|------------------------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------|
| | N | Sumatoria | N | Sumatoria |
| | 80 | 17,54 | 42 | 18,81 |

| Ítems | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odria | |
|---|------------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Media | Desv. Típica | Media | Desv. Típica |
| Los órganos directivos gustan que los intereses personales prevalezcan en el poder de ellos. | 3,08 | 1,209 | 3,02 | 1,239 |
| Cree que los órganos directivos suelen tener los intereses personales que prevalezcan sobre las demandas de la organización. | 3,15 | 1,092 | 3,14 | 1,181 |
| Los órganos directivos intentan eliminar los conflictos internos de la institución educativa, señalando alternativas concretas. | 2,79 | 1,198 | 3,10 | 0,983 |
| A los órganos directivos suelen gustar eliminar el malestar a costa de las realizaciones concretas tanto del personal docente y administrativo. | 2,78 | 0,842 | 2,86 | 0,872 |
| A los órganos suelen gustar utilizar métodos de control, habituales, manejables en la institución educativa. | 2,75 | 0,921 | 3,43 | 0,941 |
| Cree que no le gusta a los órganos directivos generar vías de participación del personal docente y administrativo. | 2,99 | 1,061 | 3,26 | 1,127 |

Fuente: Cuestionario

| ESCALA DE VALORACIÓN | ESCALA |
|------------------------------------|--------|
| BAJO ESTILO LÍDER PATERNALISTA | 9-15 |
| MODERADO ESTILO LIDER PATERNALISTA | 16-21 |
| FUERTE ESTILO LIDER PATERNALISTA | 22-27 |



Fuente. Tabla 12, Elaboración propia

Figura 8. Dimensión 2, estilo Líder Paternalista

Interpretación

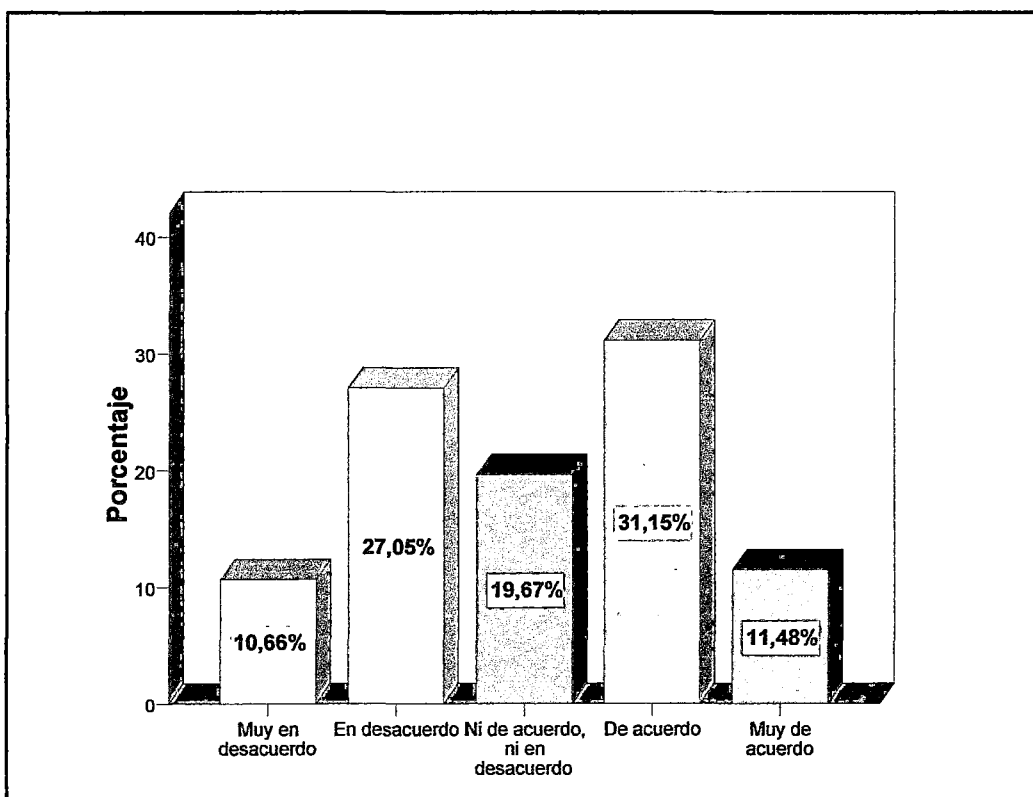
Los resultados de la Tabla 14 representa la dimensión "Paternalista". I.E. Mariscal Cáceres, el resultado medio general obtenido es de 2,9208 una desviación típica de 0,6666 y una sumatoria de 17,54. Con respecto a la I.E. Manuel A.Odria, el resultado medio general obtenido es de 3,1349, una desviación típica de 0,5857, y una sumatoria de 18,31, significa que se ha alcanzado un nivel moderado de estilo líder paternalista la escala de valoración lo cual se ve reflejada en la percepción de los docentes y administrativos de ambas instituciones educativas.

Tabla15.

Los órganos directivos gustan que los intereses personales que prevalezcan en el poder de ellos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 13 | 10,7% | 10,7% |
| En desacuerdo | 33 | 27% | 27% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 24 | 19,7% | 19,7% |
| De acuerdo | 38 | 31,1% | 31,1% |
| Muy de acuerdo | 14 | 11,5% | 11,5% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
 Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 15, Elaboración propia

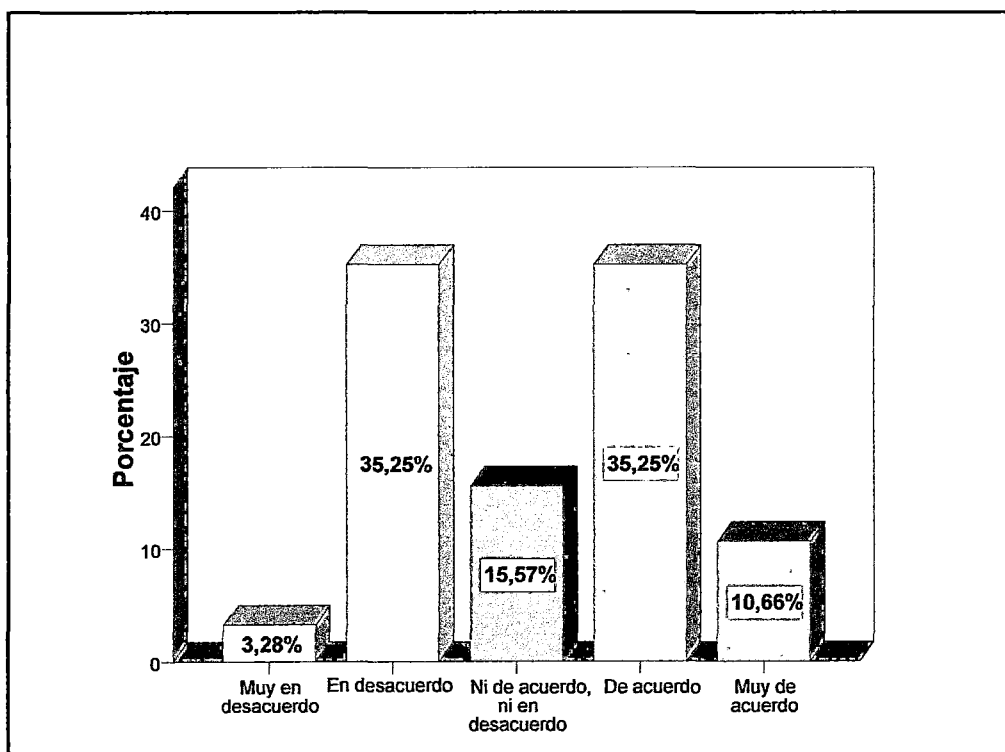
Figura 9. Los órganos directivos gustan que los intereses personales que prevalezcan en el poder de ellos.

Tabla 16.

Cree que los órganos directivos suelen tener los intereses personales que prevalezcan sobre las demandas de la organización en ellos

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 4 | 3,3% | 3,3% |
| En desacuerdo | 43 | 35,2% | 35,2% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 19 | 15,6% | 15,6% |
| De acuerdo | 43 | 35,2% | 35,2% |
| Muy de acuerdo | 13 | 10,7% | 10,7% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 16, Elaboración propia

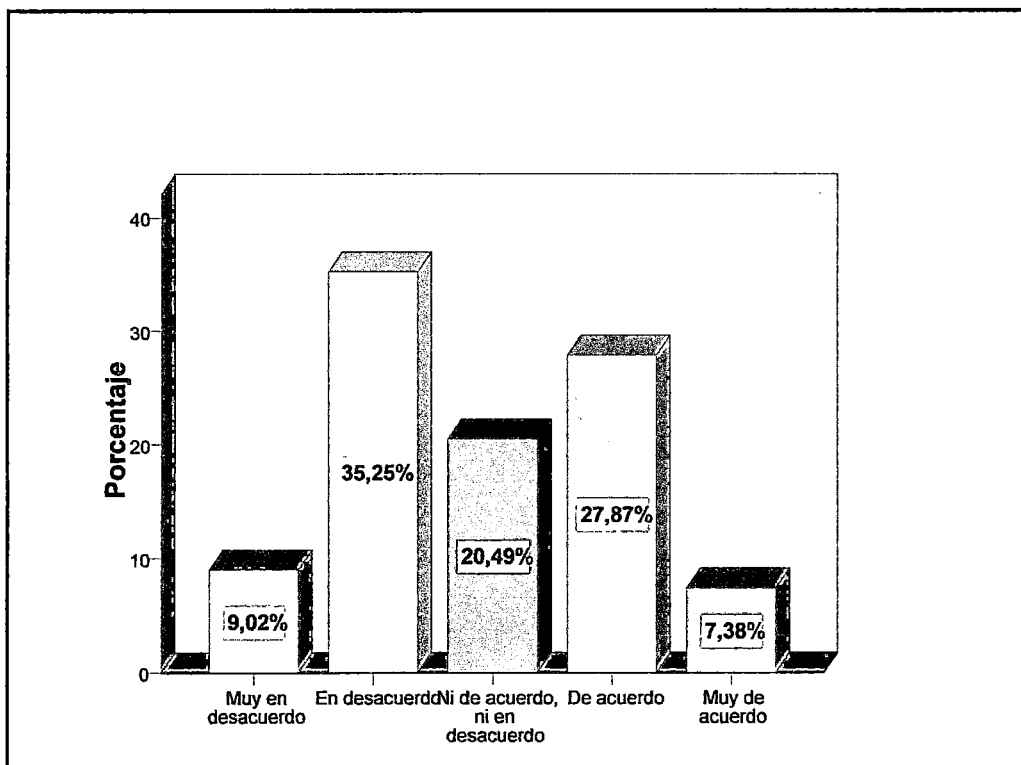
Figura 10. Cree que los órganos directivos suelen tener los intereses personales que prevalezcan sobre las demandas de la organización en ellos

Tabla 17.

Los órganos directivos intentan eliminar los conflictos internos de la institución educativa, señalando alternativas concretas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 11 | 9% | 9% |
| En desacuerdo | 43 | 35,2% | 35,2% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 25 | 20,5% | 20,5% |
| De acuerdo | 34 | 27,9% | 27,9% |
| Muy de acuerdo | 9 | 7,4% | 7,4% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 17, Elaboración propia

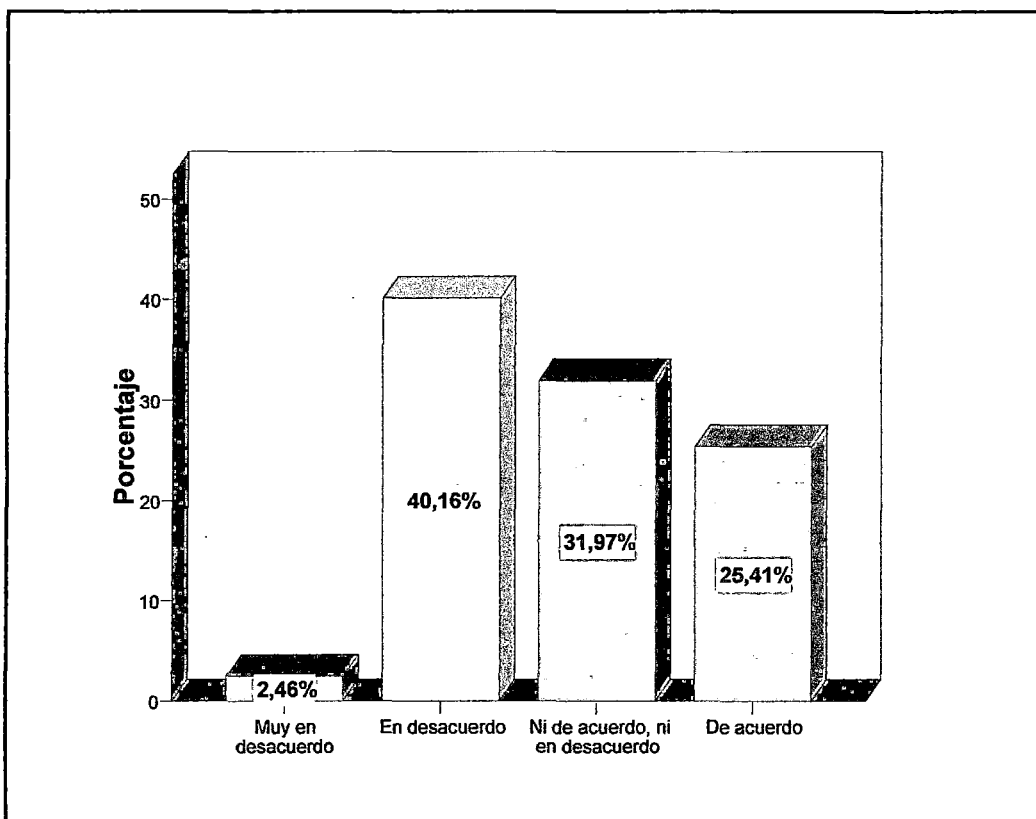
Figura 11. Los órganos directivos intentan eliminar los conflictos internos de la institución educativa, señalando alternativas concretas.

Tabla 18.

Los órganos directivos suelen gustar eliminar el malestar a costa de las realizaciones concretas tanto del personal docente y administrativo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 3 | 2,5% | 2,5% |
| En desacuerdo | 49 | 40,2% | 40,2% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 39 | 32% | 32% |
| De acuerdo | 31 | 25,4% | 25,4% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 18, Elaboración propia

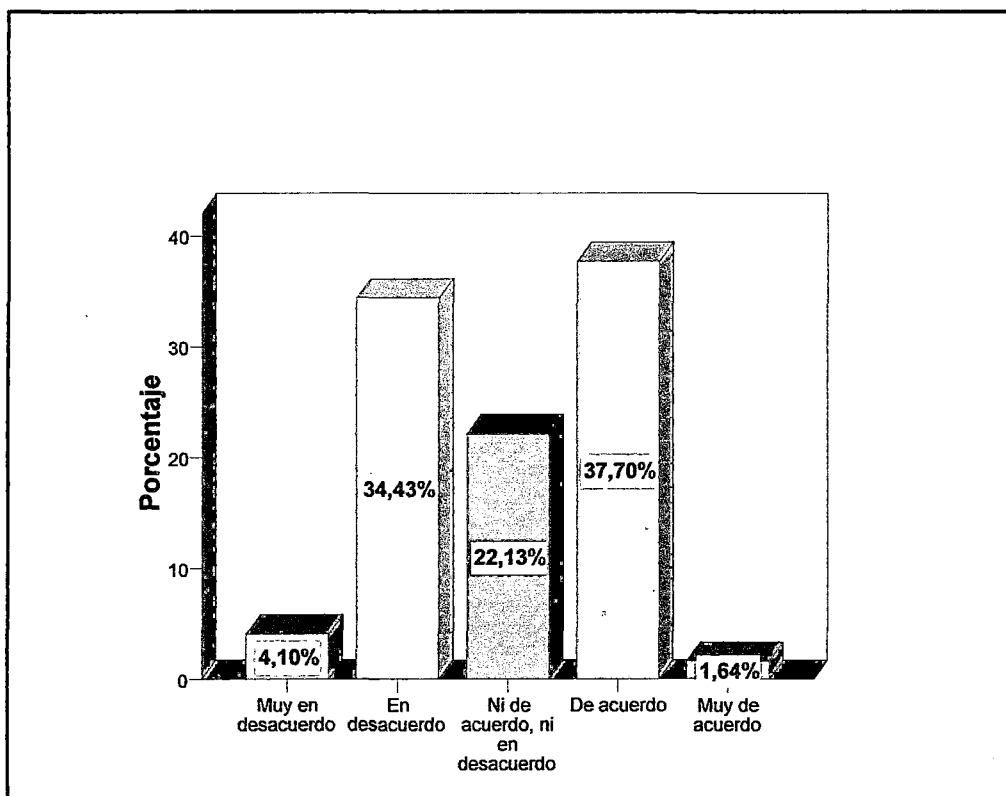
Figura 12. Los órganos directivos suelen gustar eliminar el malestar a costa de las realizaciones concretas tanto del personal docente y administrativo.

Tabla 19.

Los órganos directivos gustan utilizar métodos de control, habituales, manejables en la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 5 | 4,1% | 4,1% |
| En desacuerdo | 42 | 34,4% | 34,4% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 27 | 22,1% | 22,1% |
| De acuerdo | 46 | 37,7% | 37,7% |
| Muy de acuerdo | 2 | 1,6% | 1,6% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 19, Elaboración propia

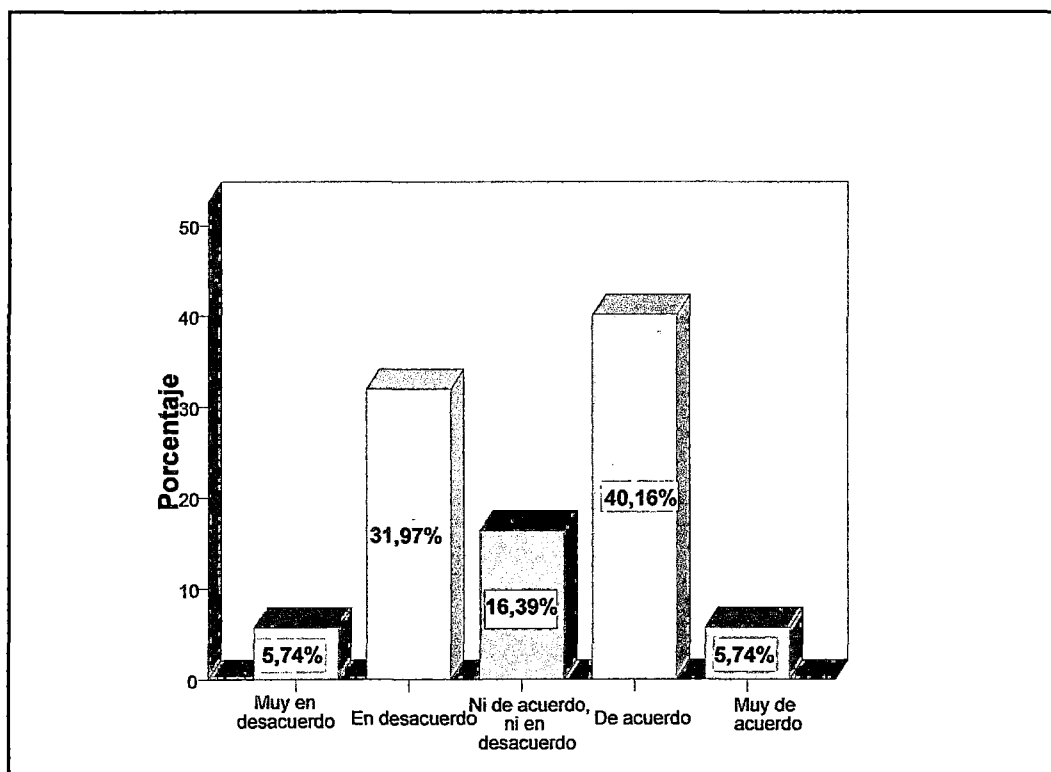
Figura 13. Los órganos directivos gustan utilizar métodos de control, habituales, manejables en la institución educativa.

Tabla 20.

Cree que no le gusta a los órganos directivos generar vías de participación del personal docente y administrativo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 7 | 5,7% | 5,7% |
| En desacuerdo | 39 | 32% | 32 % |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 20 | 16,4% | 16,4% |
| De acuerdo | 49 | 40,2% | 40,2% |
| Muy de acuerdo | 7 | 5,7% | 5,7% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 20, Elaboración propia

Figura 14. Cree que no le gusta a los órganos directivos generar vías de participación del personal docente y administrativo.

Interpretación, indicadores estilo líder paternalista

En base a los resultados obtenidos de la Tabla 15 y Figura 9. Los órganos directivos gustan que los intereses personales prevalezcan en el poder de ellos, lo cual reporta que 31,2% están de acuerdo, 27,1% en desacuerdo, 19,7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11,5% muy de acuerdo y un 10,7 % muy en desacuerdo.

Tabla 16 y Figura 10. Cree que los órganos directivos suelen tener los intereses personales que prevalezcan sobre las demandas de la organización, muestra que el 35,3% están de acuerdo y en desacuerdo existiendo un empate de ambos, 15,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10,7% muy de acuerdo y un 3,3% muy en desacuerdo.

Tabla 17 y Figura 11. Intentan eliminar los conflictos internos de la institución educativa, señalando alternativas concretas, se reportan el 35,3% en desacuerdo, 27,9% de acuerdo, 20,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9,02% muy en desacuerdo y el 7,4% muy de acuerdo.

Tabla 18 y Figura 12. Los órganos directivos suelen gustar eliminar el malestar a costa de las realizaciones concretas tanto del personal

docente y administrativo de la institución, reportando el 40,2% en desacuerdo, 31,9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25,4% de acuerdo y un 2,5% muy en desacuerdo.

Tabla 19 y Figura 13. Los órganos directivos gustan utilizar métodos de control, habituales, manejables en la institución, reportando el 37,7% de acuerdo, 34,43 en desacuerdo, 22,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4,1% muy en desacuerdo y el 1,6% muy de acuerdo.

Tabla 20 y Figura 14. Cree que no les gusta a los órganos directivos generar vías de participación del personal, se reporta el 40,2% de acuerdo, 31,9% en desacuerdo, 16,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 5,7% muy de acuerdo y muy en desacuerdo.

Del análisis se puede precisar, indicadores del estilo líder paternalista: Gustan que los intereses personales prevalezcan en el poder de ellos, suelen tener los intereses personales que prevalezcan, gustar utilizar métodos de control, que no les gusta a los órganos directivos generar vías de participación del personal, lo cual se reporta en acuerdo, es decir, los órganos directivos y personal jerárquico si suelen practicar el estilo líder paternalista.

Tabla 21: Dimensión 3. Estilo Líder Democrático

| ESTILO LIDER DEMOCRATICO | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odria | |
|--------------------------|------------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Media | Desv. típica | Media | Desv. típica |
| | 2,756 | 0,5695 | 3,131 | 0,6967 |

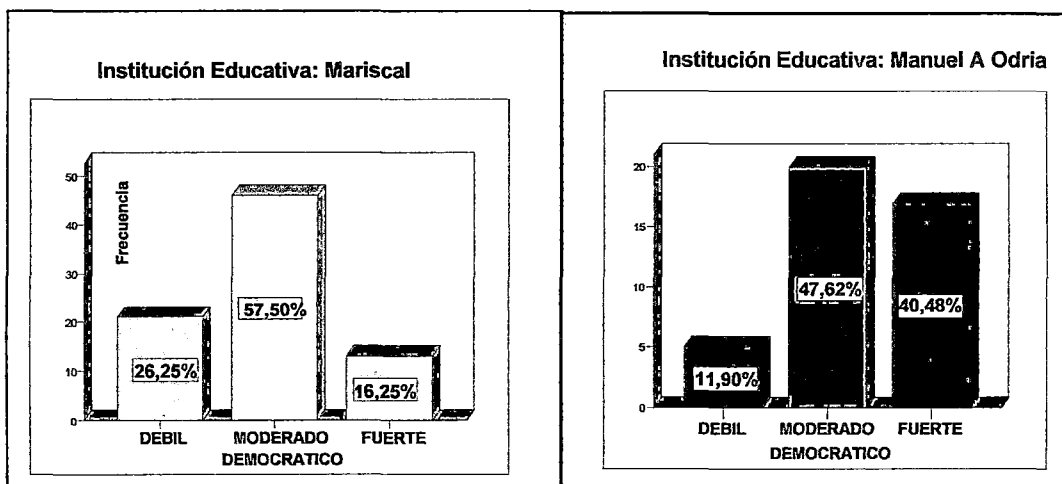
| MODERADO ESTILO LÍDER DEMOCRÁTICO | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odria | |
|-----------------------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------|
| | N | Sumatoria | N | Sumatoria |
| | 80 | 11,03 | 42 | 12,17 |

| ítems | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odria | |
|--|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| | Media | Desviación Típica | Media | Desviación Típica |
| Usted ¿cree? que los órganos directivos valoran las tareas que realizan los docentes y administrativos | 2,64 | 1,034 | 2,98 | 1,070 |
| A los órganos directivos suelen tomar las decisiones de manera conjunta. | 2,65 | 1,080 | 2,86 | 1,070 |
| Los gustos son propios de las personas no de los organismos institucionales. | 2,64 | 0,931 | 3,19 | 1,018 |
| Los órganos directivos suelen gustar que el grupo consiga objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva. | 3,10 | 1,165 | 3,14 | 1,002 |

Fuente: Cuestionario

| ESCALA DE VALORACION | ESCALA |
|-----------------------------------|---------|
| DEBIL ESTILO LIDER DE DEMOCRÁTICO | 5 - 9 |
| MODERADO ESTILO LIDER DEMOCRÁTICO | 10 -13 |
| FUERTE ESTILO LIDER DEMOCRÁTICO | 14 - 18 |

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Tabla 21, elaboración propia

Figura 15. Dimensión 3. Estilo líder democrático

Interpretación

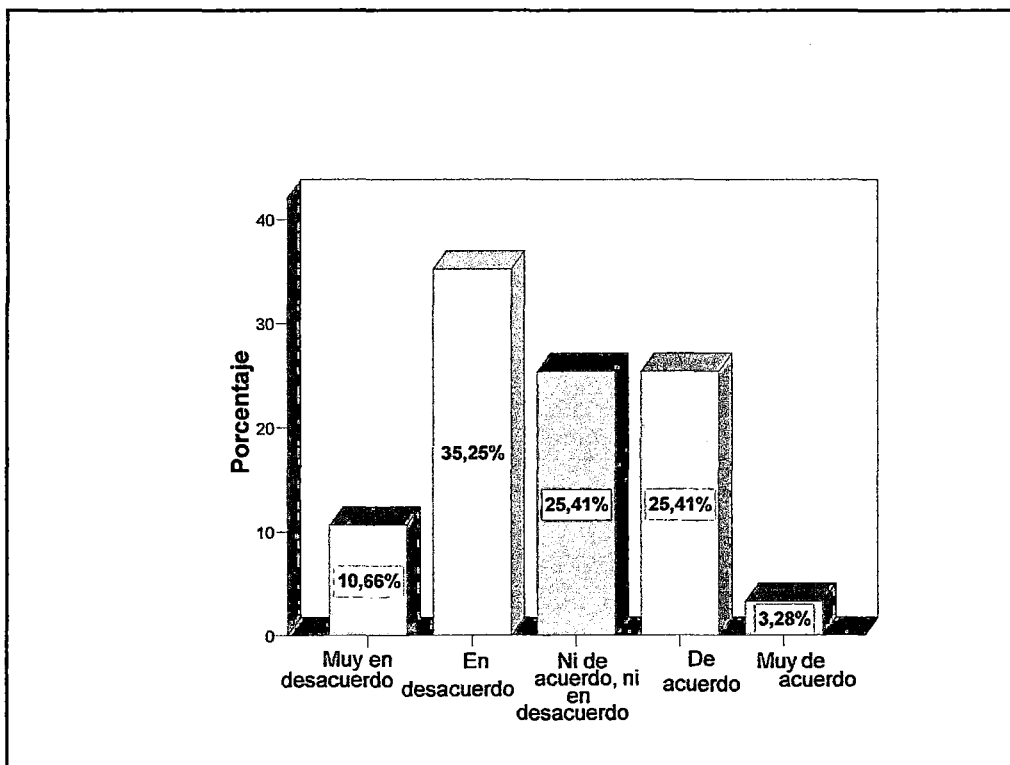
Los resultados de la Tabla 21 representa la dimensión "democrático". I.E. Mariscal Cáceres, el resultado medio general obtenido es de 2,7563 una desviación típica de 0,5695 y una sumatoria de 11,03. Con respecto a la I.E. Manuel A.Odria, el resultado medio general obtenido es de 3,1310, una desviación típica de 0,6967, y una sumatoria de 12,17 lo que significa que se ha alcanzado un nivel moderado de estilo líder Democrático a la escala de valoración lo cual se ve reflejada en la percepción de los docentes y administrativos de ambas instituciones educativas.

Tabla 22.

Usted cree que los órganos directivos valoran las tareas que realizan los docentes y administrativos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 13 | 10,7% | 10,7% |
| En desacuerdo | 43 | 35,2% | 35,2% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 31 | 25,4% | 25,4% |
| De acuerdo | 31 | 25,4% | 25,4% |
| Muy de acuerdo | 4 | 3,3% | 3,3% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 22, Elaboración propia

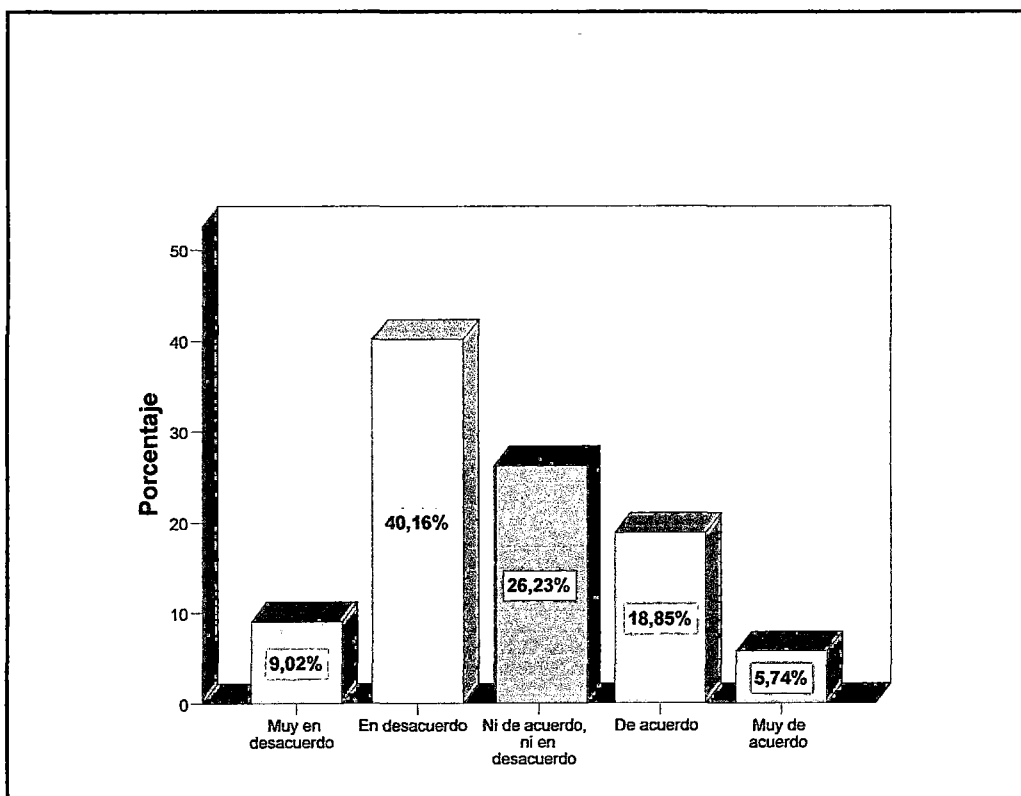
Figura 16. Usted cree que los órganos directivos valoran las tareas que realizan los docentes y administrativos.

Tabla 23.

Los órganos directivos suelen tomar las decisiones de manera conjunta.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 11 | 9% | 9% |
| En desacuerdo | 49 | 40,2% | 40,2% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 32 | 26,2% | 26,2% |
| De acuerdo | 23 | 18,9% | 18,9% |
| Muy de acuerdo | 7 | 5,7% | 5,7% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 23, Elaboración propia

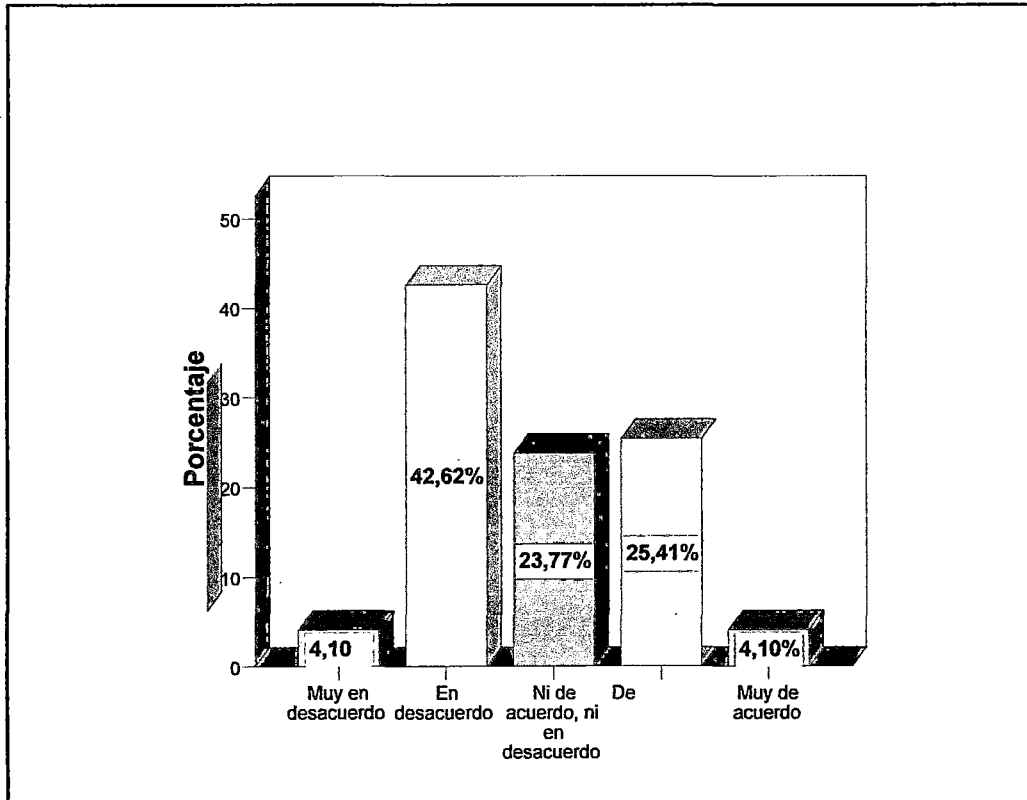
Figura 17. Los órganos directivos suelen tomar las decisiones de manera conjunta.

Tabla 24.

Los gustos son propios de las personas no de los organismos institucionales.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 5 | 4,1% | 4,1% |
| En desacuerdo | 52 | 42,6% | 42,6% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 29 | 23,8% | 23,8% |
| De acuerdo | 31 | 25,4% | 25,4% |
| Muy de acuerdo | 5 | 4,1% | 4,1% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 24, Elaboración propia

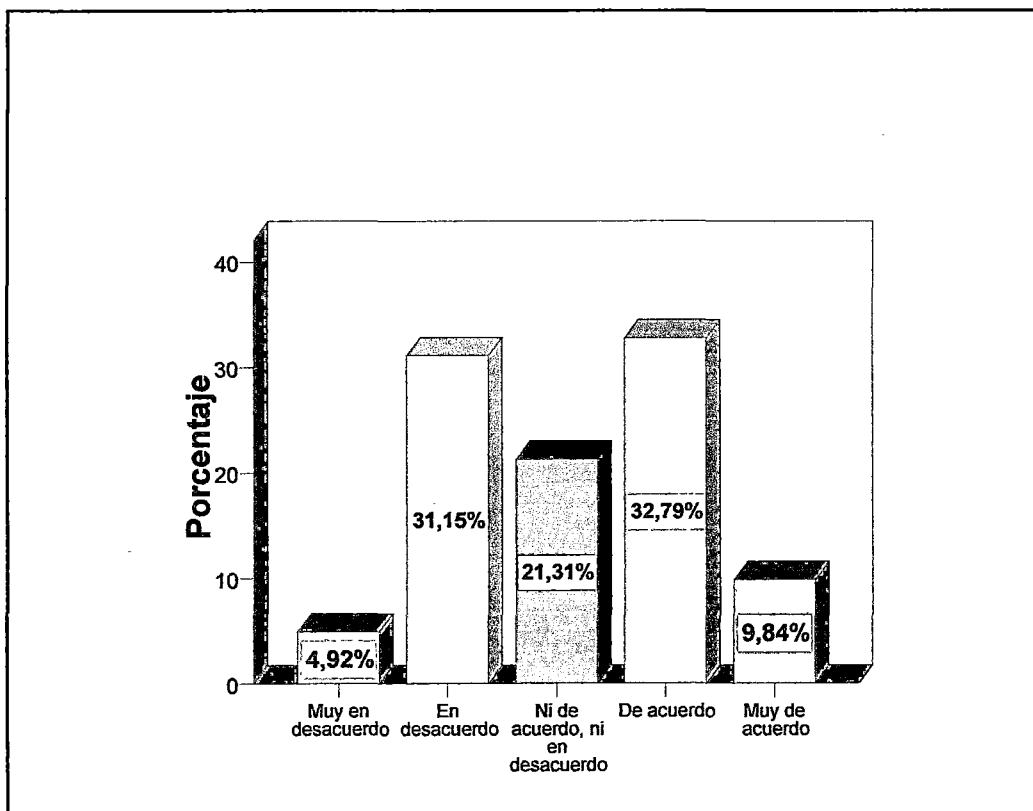
Figura 18. Los gustos son propios de las personas no de los organismos institucionales.

Tabla 25.

Los órganos directivos gustan que el grupo consiga objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 6 | 4,9% | 4,9% |
| En desacuerdo | 38 | 31,1% | 31,1% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 26 | 21,3% | 21,3% |
| De acuerdo | 40 | 32,8% | 32,8% |
| Muy de acuerdo | 12 | 9,8% | 9,8% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 25, Elaboración propia

Figura 19. Los órganos directivos gustan que el grupo consiga objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva.

Interpretación, Indicadores del estilo líder Democrático

Los resultados obtenidos de la Tabla 22 y Figura 16, trata si los órganos directivos valoran las tareas que realizan los docentes y administrativos, lo cual se reporta que el 36,2% está en desacuerdo, 26,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y de acuerdo, lo cual es empate ambos, 10,8% muy en desacuerdo, 3,2% muy de acuerdo.

Tabla 23 y Figura 17. Suelen gustar tomar las decisiones de manera conjunta, se reporta el 40,2% en desacuerdo, 26,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18,9% de acuerdo, 9% muy en desacuerdo y un 5,7% muy de acuerdo.

Tabla 24 y Figura 18. Les gusta centrarse en la coordinación grupal con el equipo de trabajo, el 42,6% en desacuerdo, 25,4% de acuerdo, 23,8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 4,1% muy de acuerdo y muy en desacuerdo existiendo un empate.

Tabla 25 y Figura 19. Los órganos directivos suelen gustar que el grupo consiga objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva, se reporta que el 32,8% de acuerdo, 31,1% en desacuerdo, 21,3% ni de

acuerdo ni en desacuerdo, 9,8% muy de acuerdo y el 4,9% muy en desacuerdo.

Haciendo el análisis de las tablas y figuras de los indicadores del estilo líder democrático: órganos directivos valoran las tareas que realizan los docentes y administrativos, suelen gustar tomar las decisiones de manera conjunta, les gusta centrarse en la coordinación grupal con el equipo de trabajo, los cuales se reportan en **desacuerdo**, es decir que estos indicadores no son practicados, por lo tanto los órganos directivos y personal jerárquico de las instituciones educativas del distrito de ciudad Nueva no desarrollan el estilo líder democrático.

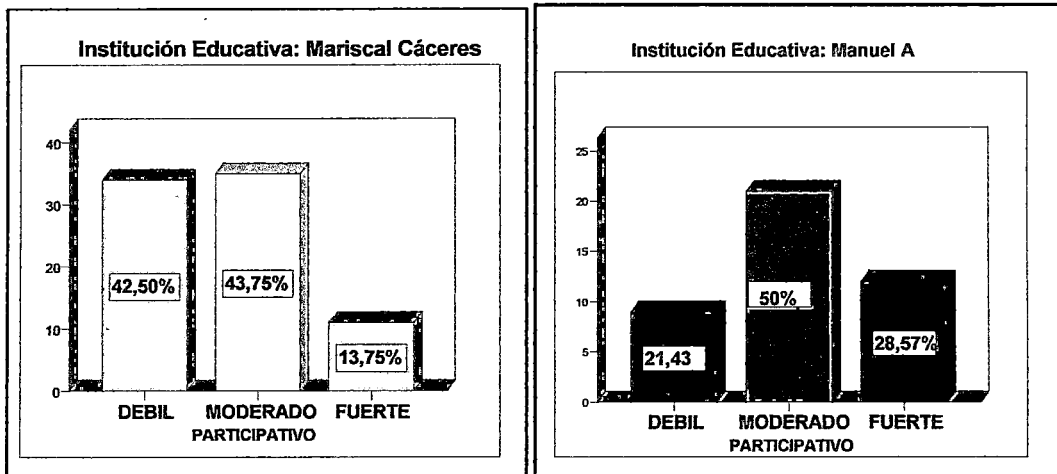
Tabla 26.
Dimensión 4, Estilo Líder Participativo

| ESTILO LIDER PARTICIPATIVO | Mariscal Cáceres | | Manuel. A.Odria | |
|-------------------------------------|------------------|---------------|-----------------|--------------|
| | Media | Desvi. típica | Media | Desv. típica |
| | 2,806 | 0,6279 | 3,119 | 0,6222 |
| MODERADO ESTILO LÍDER PARTICIPATIVO | Mariscal Cáceres | | Manuel. A.Odria | |
| | N | Sumatoria | N | Sumatoria |
| | 80 | 22,46 | 42 | 24,94 |

| ítems | Mariscal Cáceres | | Manuel. A.Odria | |
|---|------------------|---------------|-----------------|---------------|
| | Media | Desvi. Típica | Media | Desvi. Típica |
| Los órganos directivos no suelen delegar el derecho a tomar decisiones finales a nadie | 2,75 | 1,131 | 2,88 | 0,993 |
| Los órganos directivos gustan señalar directrices específicas al personal docente y administrativo para la institución educativa | 2,99 | 1,061 | 3,40 | 0,798 |
| A los miembros del órgano directivo gustan que aporten ideas, sugerencias el personal docente y administrativo en bien de la institución | 2,85 | 1,057 | 3,40 | 0,798 |
| Los órganos directivos consultan de manera permanente a los docentes y administrativos sus ideas y opiniones en beneficio de la institución educativa. | 2,53 | 0,927 | 3,07 | 0,997 |
| A los órganos directivos les gusta cultivar la toma de decisiones al personal docente y administrativo, con respecto a los objetivos y visión de la institución educativa | 2,76 | 0,931 | 3,12 | 1,064 |
| Cree que los órganos directivos cultivan constantemente la toma de decisiones al personal docente y administrativo en forma consensuada. | 2,64 | 0,984 | 2,93 | 0,947 |
| A los órganos directivos les gusta impulsar el incremento de la capacidad de autocontrol al personal docente y administrativo de la institución. | 2,76 | 0,917 | 3,07 | 0,894 |
| Gustan que asuman más responsabilidades para guiar conjuntamente al personal docente y administrativo de la institución educativa | 3,18 | 0,938 | 3,07 | 9,47 |

Fuente: Cuestionario

| ESCALA DE VALORACIÓN | ESCALA |
|-------------------------------------|--------|
| DEBIL ESTILO LIDER PARTICIPATIVO | 13-20 |
| MODERADO ESTILO LIDER PARTICIPATIVO | 21-27 |
| FUERTE ESTILO LIDER PARTICIPATIVO | 28-35 |



Fuente: Tabla 26, Elaboración propia

Figura 20. Dimensión 4. Estilo líder participativo

Interpretación

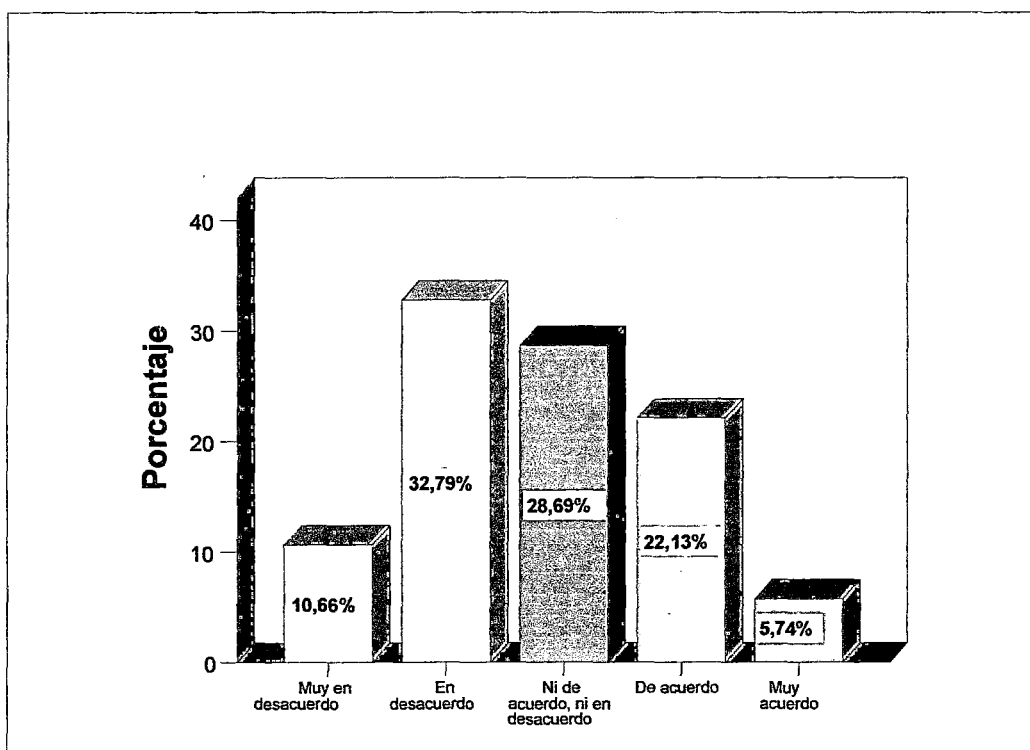
Los resultados de la Tabla 26 representa la dimensión “participativo”. I.E. Mariscal Cáceres, el resultado medio general obtenido es de 2,8063 una desviación típica de 0,6279 y una sumatoria de 22,46. Con respecto a la I.E. Manuel A.Odria, el resultado medio general obtenido es de 3,1190, una desviación típica de 0,6222, y una sumatoria de 24,94 lo que significa que se ha alcanzado un nivel moderado de estilo líder participativo a la escala de valoración lo cual se ve reflejada en la percepción de los docentes y administrativos de instituciones educativas.

Tabla 27.

Los órganos directivos no suelen delegar el derecho a tomar decisiones a nadie.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 13 | 10,7% | 10,7% |
| En desacuerdo | 40 | 32,8% | 32,8% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 35 | 28,7% | 28,7% |
| De acuerdo | 27 | 22,1% | 22,1% |
| Muy de acuerdo | 7 | 5,7% | 5,7% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 27, Elaboración propia

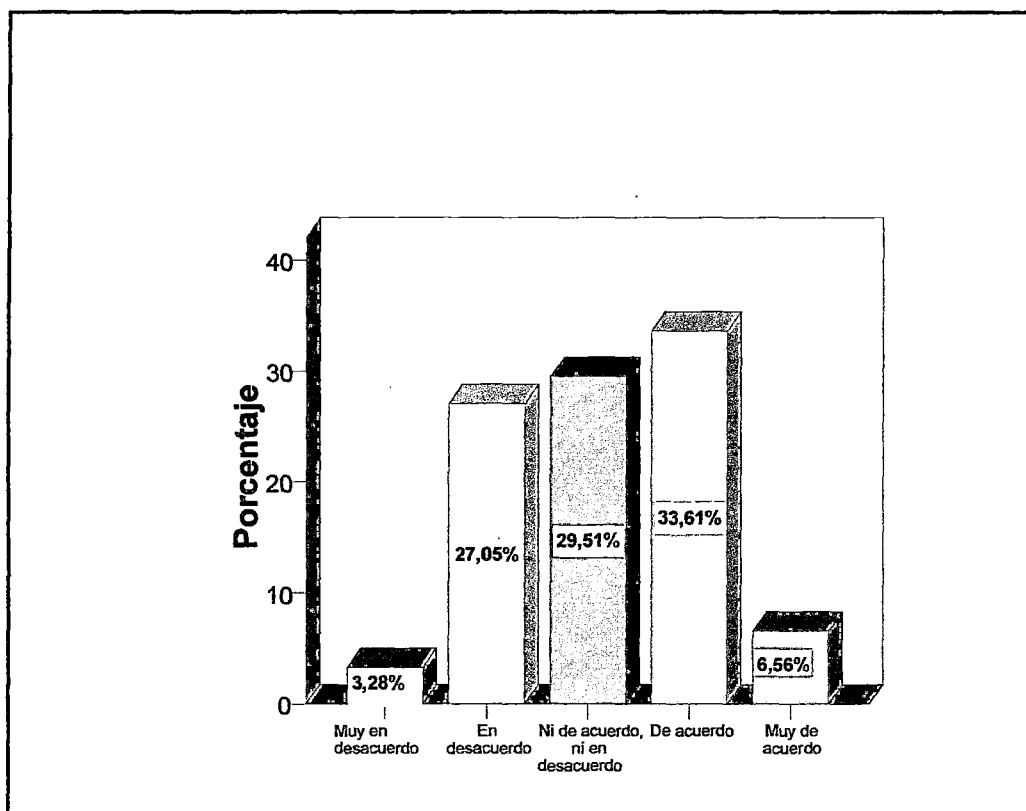
Figura 21. Los órganos directivos no suelen delegar el derecho a tomar decisiones a nadie.

Tabla 28.

Los órganos directivos gustan señalar directrices específicas al personal docente y administrativo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 4 | 3,3% | 3,3% |
| En desacuerdo | 33 | 27% | 27% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 36 | 29,5% | 29,5% |
| De acuerdo | 41 | 33,6% | 33,6% |
| Muy de acuerdo | 8 | 6,6% | 6,6% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 28, Elaboración propia

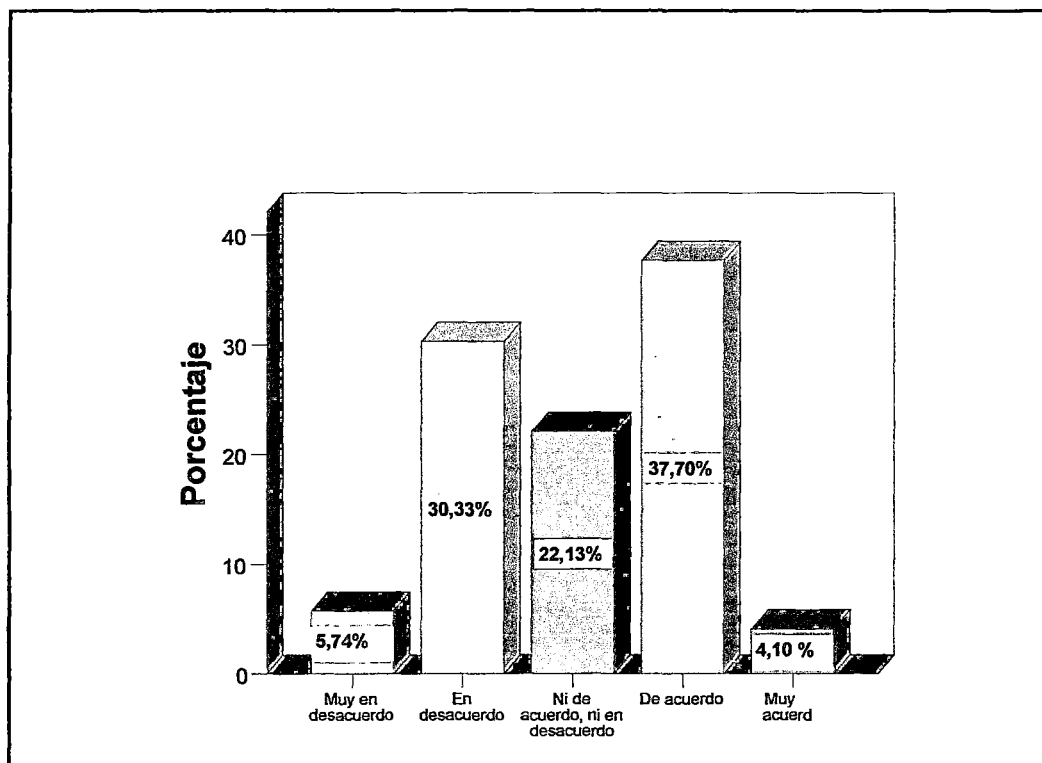
Figura 22. Los órganos directivos gustan señalar directrices específicas al personal docente y administrativo.

Tabla 29.

A los miembros del órgano directivo gustan que aporten ideas, sugerencias el personal docente y administrativo en bien de la institución.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 7 | 5,7% | 5,7% |
| En desacuerdo | 37 | 30,3% | 30,3% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 27 | 22,1% | 22,1% |
| De acuerdo | 46 | 37,7% | 37,7% |
| Muy de acuerdo | 5 | 4,1% | 4,1% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 29, Elaboración propia

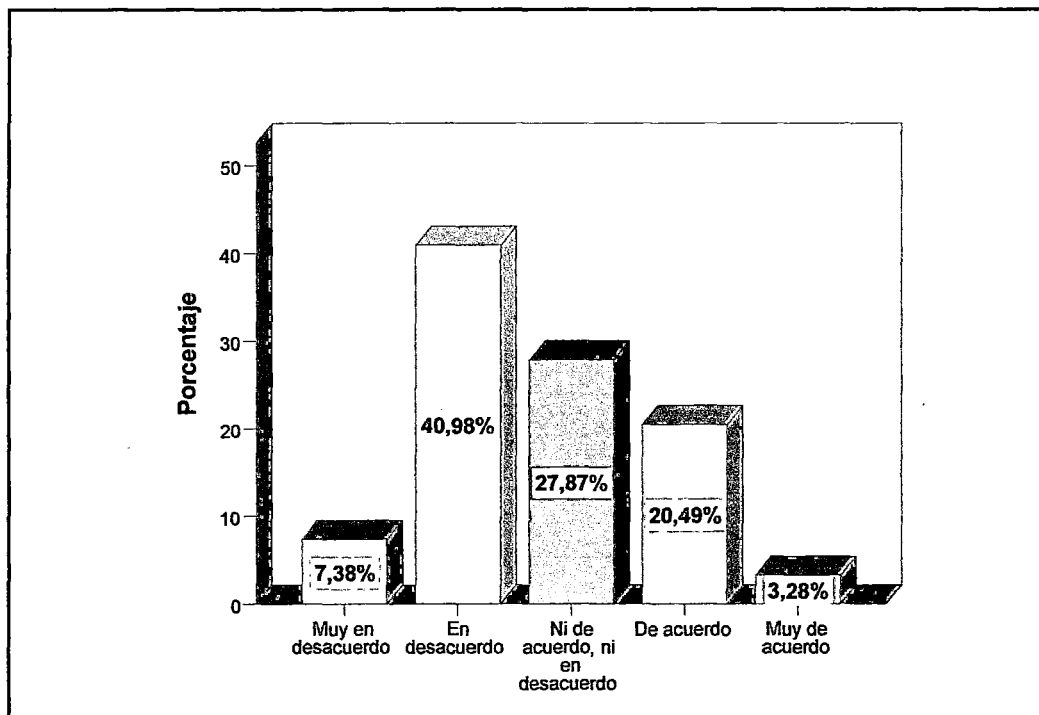
Figura 23. A los miembros del órgano directivo gustan que aporten ideas, sugerencias el personal docente y administrativo en bien de la institución.

Tabla 30.

Los directivos consultan de manera permanente a los docentes y administrativos sus ideas y opiniones en beneficio de la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 9 | 7,4% | 7,4% |
| En desacuerdo | 50 | 41% | 41% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 34 | 27,9% | 27,9% |
| De acuerdo | 25 | 20,5% | 20,5% |
| Muy de acuerdo | 4 | 3,3% | 3,3% |
| Total | 122 | 100 | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 30, Elaboración propia

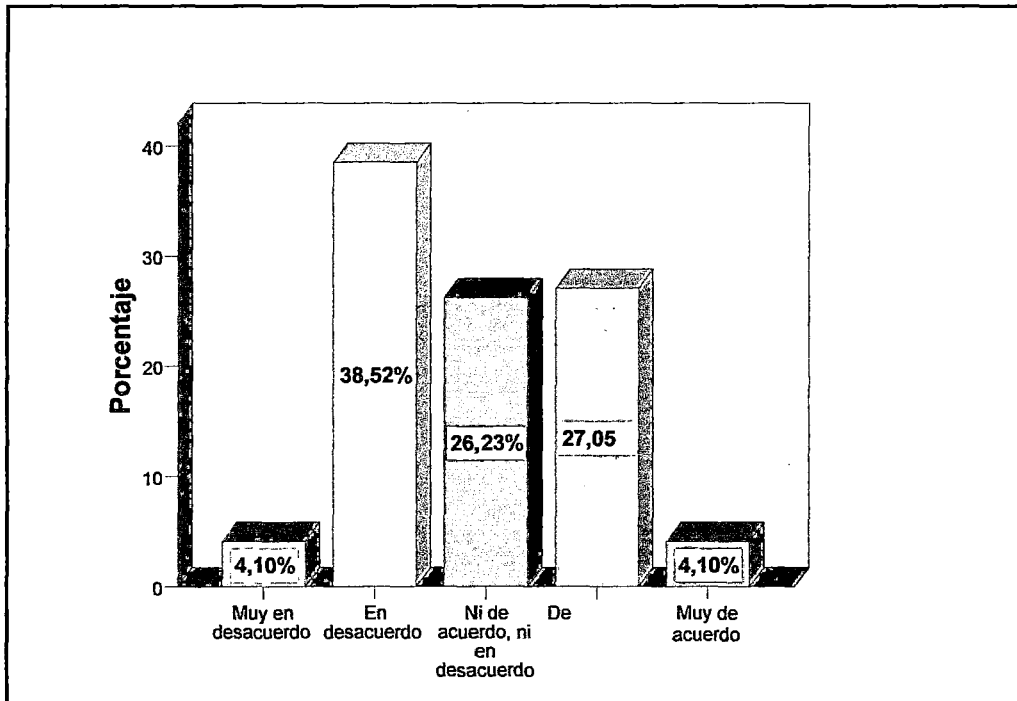
Figura 24. Los directivos consultan de manera permanente a los docentes y administrativos sus ideas y opiniones en beneficio de la institución educativa.

Tabla 31.

A los directivos les gusta cultivar la toma de decisiones al personal docente y administrativo, con respecto a los objetivos y visión de la institución educativa

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 5 | 4,1% | 4,1% |
| En desacuerdo | 47 | 38,5% | 38,5% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 32 | 26,2% | 26,2% |
| De acuerdo | 33 | 27% | 27% |
| Muy de acuerdo | 5 | 4,1% | 4,1% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Tabla 31, Elaboración propia

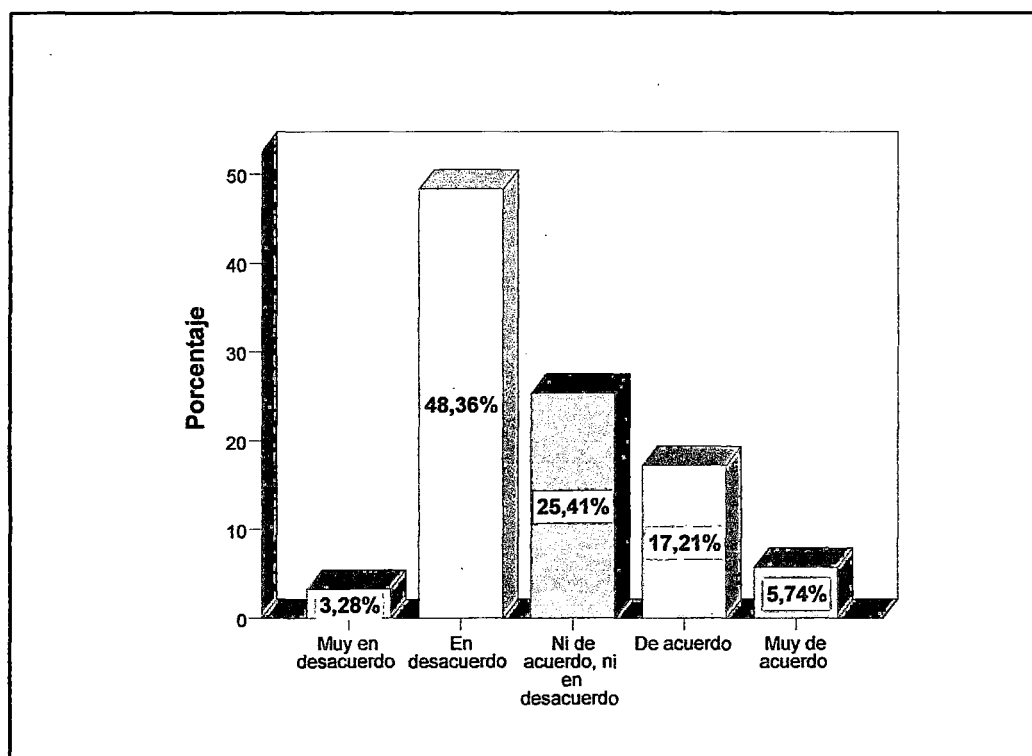
Figura 25. A los directivos les gusta cultivar la toma de decisiones al personal docente y administrativo, con respecto a los objetivos y visión de la institución educativa

Tabla 32.

Cree que los órganos directivos cultivan constantemente la toma de decisiones al personal docente y administrativo en forma consensuada.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 4 | 3,3% | 3,3% |
| En desacuerdo | 59 | 48,4% | 48,4% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 31 | 25,4% | 25,4% |
| De acuerdo | 21 | 17,2% | 17,2% |
| Muy de acuerdo | 7 | 5,7% | 5,7% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 32, Elaboración propia

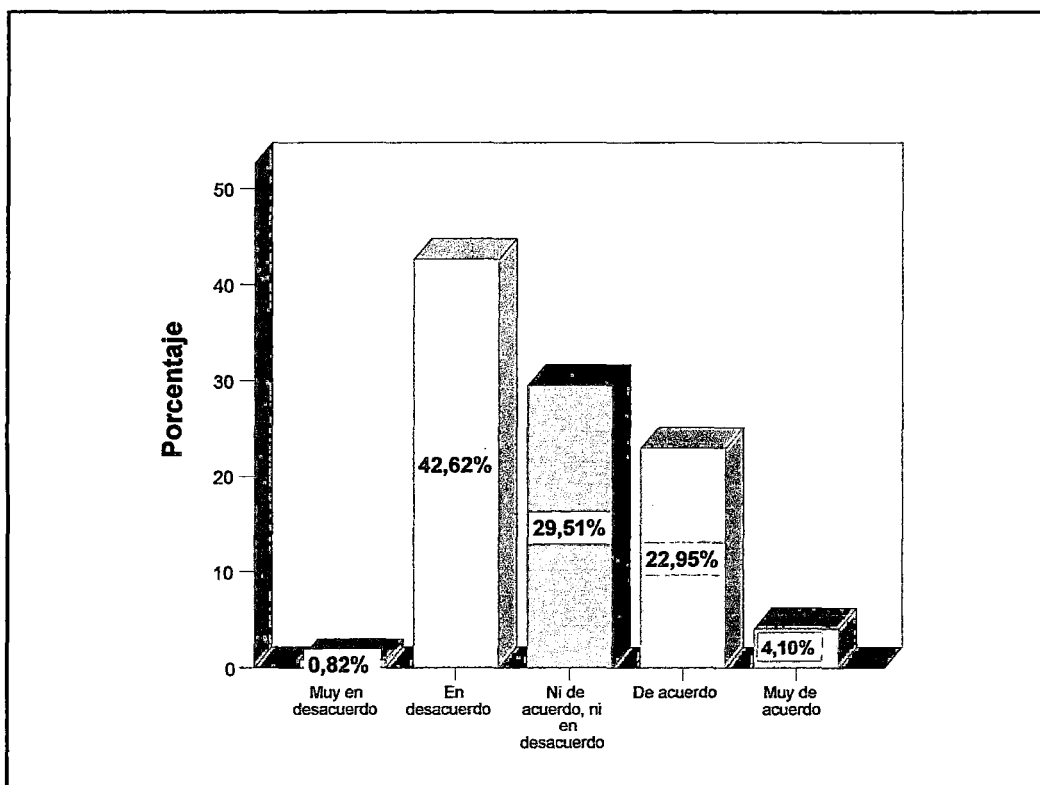
Figura 26. Cree que los órganos directivos cultivan constantemente la toma de decisiones al personal docente y administrativo en forma consensuada.

Tabla 33.

Los órganos directivos les gusta impulsar el incremento de la capacidad de autocontrol al personal docente y administrativo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 1 | 0,8% | 0,8% |
| En desacuerdo | 52 | 42,6% | 42,6% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 36 | 29,5% | 29,5% |
| De acuerdo | 28 | 23% | 23% |
| Muy de acuerdo | 5 | 4,1% | 4,1% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente : Tabla 33, Elaboración propia

Figura 27. Los órganos directivos les gusta impulsar el incremento de la capacidad de autocontrol al personal docente y administrativo.

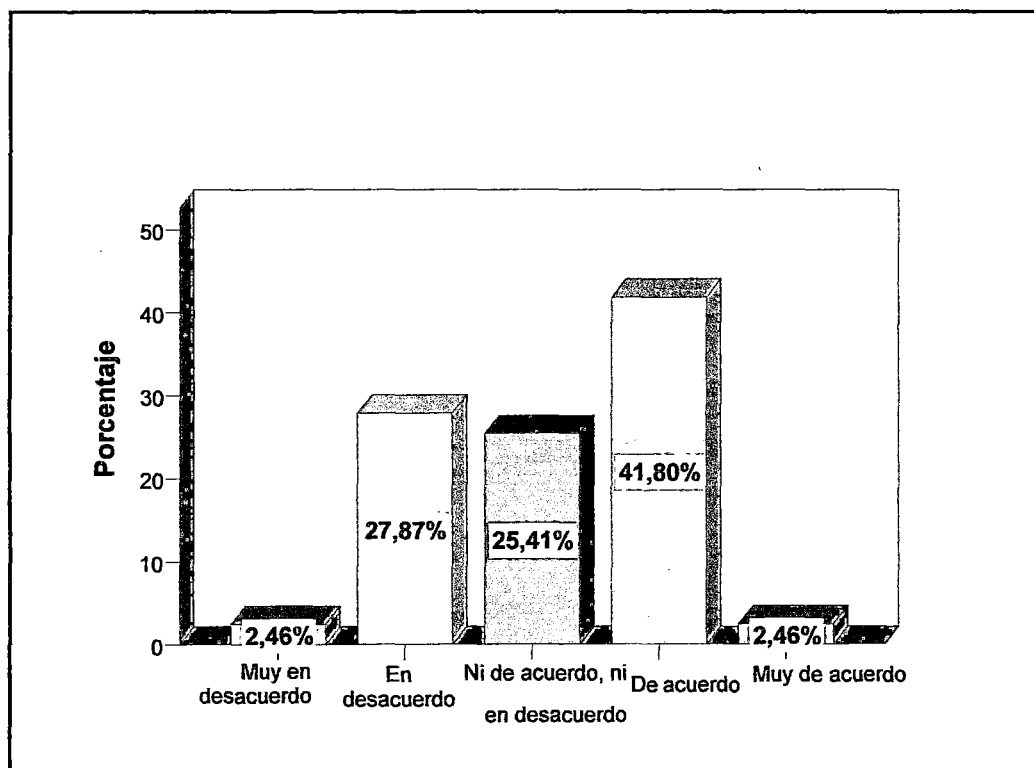
Tabla 34.

Gustan que asuman más responsabilidades para guiar conjuntamente al personal docente y administrativo de la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 3 | 2,5% | 2,5% |
| En desacuerdo | 34 | 27,9% | 27,9% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 31 | 25,4% | 25,4% |
| De acuerdo | 51 | 41,8% | 41,8% |
| Muy de acuerdo | 3 | 2,5% | 2,5% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 34, Elaboración propia

Figura 28. Gustan que asuman más responsabilidades para guiar conjuntamente al personal docente y administrativo de la institución educativa.

Interpretación Indicadores, estilo Líder Participativo

Los resultados obtenidos de la Tabla 27 y Figura 21, trata, si, los órganos directivos no suelen delegar el derecho a tomar decisiones finales a nadie, se reportan que el 32,8% están en desacuerdo, 28,7% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 22,1% de acuerdo, 10,7% muy en desacuerdo y el 5,7% muy de acuerdo.

Tabla 28 y Figura 22, se refiere que los órganos directivos gustan señalar directrices específicas al personal docente y administrativo de la institución educativa, el 33,6% de acuerdo, 29,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 27% en desacuerdo, 6,6% muy de acuerdo y un 3,3% están muy en desacuerdo.

Tabla 29 y Figura 23. Los miembros del órgano directivo gustan que aporten ideas, sugerencias el personal docente y administrativo en bien de la institución, reportando el 37,7% de acuerdo, 30,3% en desacuerdo, 22,1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5,7% muy en desacuerdo y un 4,1% muy de acuerdo.

Tabla 30 y Figura 24. Consultan de manera permanente a los docentes y administrativos sus ideas y opiniones en beneficio de la institución, el 41%

En desacuerdo, 27,9% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 20% de acuerdo, 7,4% muy en desacuerdo y un 3,3% muy de acuerdo.

Tabla 31 y Figura 25. A los órganos directivos les gusta cultivar la toma de decisiones al personal docente y administrativo, con respecto a los objetivos y visión de la institución educativa, lo cual reporta que el 38,5% en desacuerdo, 27% de acuerdo, 26,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4,1% muy en desacuerdo y muy de acuerdo.

Tabla 32 y Figura 26, Cree que los órganos directivos cultivan constantemente la toma de decisiones al personal docente y administrativo en forma consensuada, el 48,4% en desacuerdo, 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17,2% de acuerdo, 5,7% muy de acuerdo y un 3,3% señalan muy en desacuerdo.

Tabla 33 y Figura 27. A los órganos directivos les gusta impulsar el incremento de la capacidad de autocontrol al personal docente y administrativo de la institución, el 42,6% en desacuerdo, 29,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 23% de acuerdo, 4,1% muy de acuerdo y 0,8% muy en desacuerdo.

Tabla 34 y Figura 28, Gustan que asuman más responsabilidades para guiar conjuntamente al personal docente y administrativo de la institución educativa, lo cual el 41,8%de acuerdo, 27,9%en desacuerdo, 25,4%ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2,5% muy en desacuerdo y muy de acuerdo.

En base a estos resultados, los indicadores de estilo líder participativo: consultan de manera permanente a los docentes y administrativos su ideas, y opiniones en beneficio de la institución, cultivan constantemente la toma de decisiones, gustan impulsar el incremento de la capacidad de autocontrol al personal docente y administrativo, lo cual se reporta en **desacuerdo**, es decir, los órganos directivos de la instituciones educativas del Distrito de Ciudad Nueva no gustan practicar el estilo líder participativo.

Tabla 35.

Dimensión 5, Estilo Líder Liberal

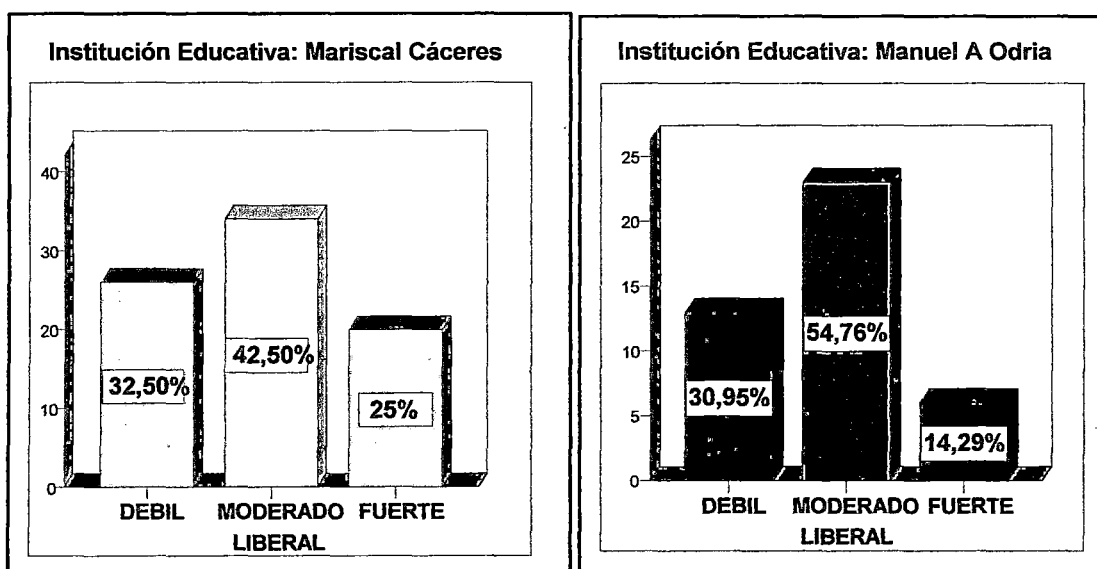
| ESTILO LIDER LIBERAL | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odría | |
|----------------------|------------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Media | Desv. típica | Media | Desv. Típica |
| | 3,175 | 0,6363 | 3,142 | 0,6176 |

| MODERADO ESTILO LÍDER LIBERAL | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odría | |
|-------------------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------|
| | N | Sumatoria | N | Sumatoria |
| | 80 | 19,05 | 42 | 18,99 |

| ítems | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odría | |
|--|------------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Media | Desv. Típica | Media | Desv. Típica |
| El grupo directivo suele delegar la autoridad al equipo de trabajo de la institución educativa | 3,04 | 1,061 | 3,40 | 0,798 |
| Prefieren que tomen las decisiones el equipo de trabajo para obtener los resultados satisfactorios de la institución educativa | 3,26 | 0,951 | 3,12 | 0,942 |
| Los órganos directivos gustan esperar que el equipo de trabajo asuma la responsabilidad absoluta de la gestión de la institución educativa. | 3,06 | 1,035 | 3,05 | 0,987 |
| Los órganos directivos esperan que el personal docente y administrativo actúen por su propia motivación, guía y control de la institución educativa. | 3,26 | 0,951 | 3,21 | 1,048 |
| A los órganos directivos gusta proporcionar poca comunicación con plana docente y administrativo en bien de la institución educativa | 3,10 | 1,038 | 3,21 | 1,135 |
| Suelen apoyar de manera distante al personal y administrativo de la institución educativa el grupo directivo | 3,33 | 0,978 | 3,00 | 1,059 |

Fuente. Cuestionario

| ESCALA DE VALORACIÓN | ESCALA |
|-------------------------------|--------|
| DEBIL ESTILO LIDER LIBERAL | 10-16 |
| MODERADO ESTILO LIDER LIBERAL | 17- 22 |
| FUERTE ESTILO LIDER LIBERAL | 23- 28 |



Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Dimensión 5. Estilo líder liberal

Interpretación

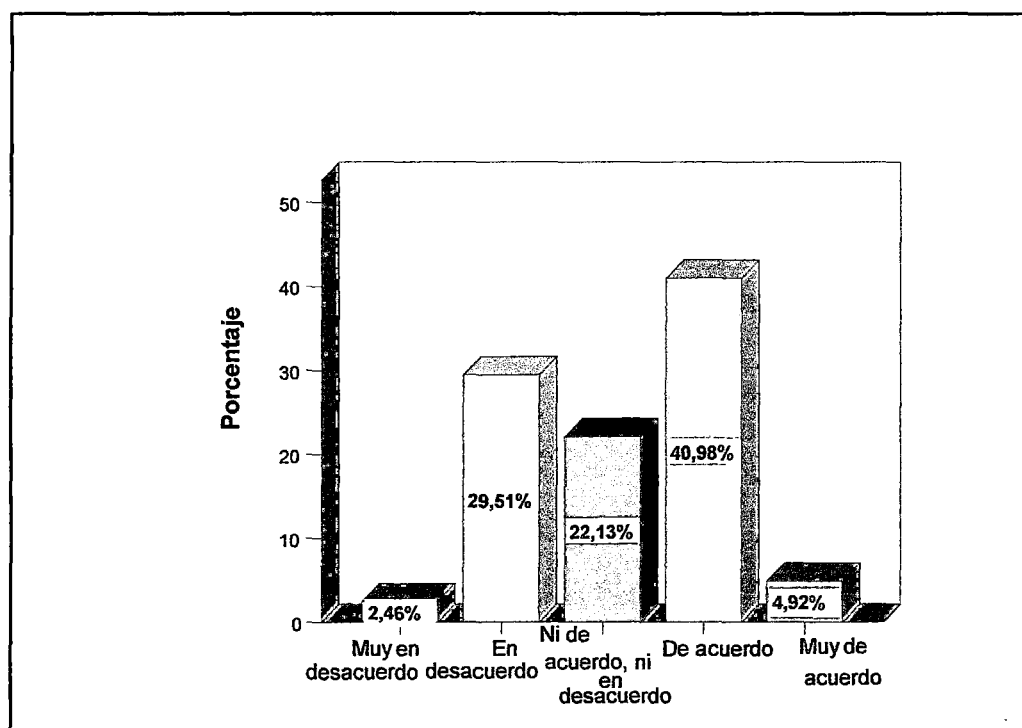
Los resultados de la Tabla 35 representa la dimensión "liberal". I.E. Mariscal Cáceres, el resultado medio general obtenido es de 3,1750 una desviación típica de 0,6363 y una sumatoria de 19,05. Con respecto a la I.E. Manuel A.Odria, el resultado medio general obtenido es de 3,1429, una desviación típica de 0,6176, y una sumatoria de 18,99 lo que significa que se ha alcanzado un nivel moderado de estilo líder liberal a la escala de valoración lo cual se ve reflejada en la percepción de los docentes y administrativos.

Tabla 36.

El grupo directivo suele delegar la autoridad al equipo de trabajo de la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 3 | 2,5% | 2,5% |
| En desacuerdo | 36 | 29,5% | 29,5% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 27 | 22,1% | 22,1% |
| De acuerdo | 50 | 41% | 41% |
| Muy de acuerdo | 6 | 4,9% | 4,9% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 36, Elaboración propia

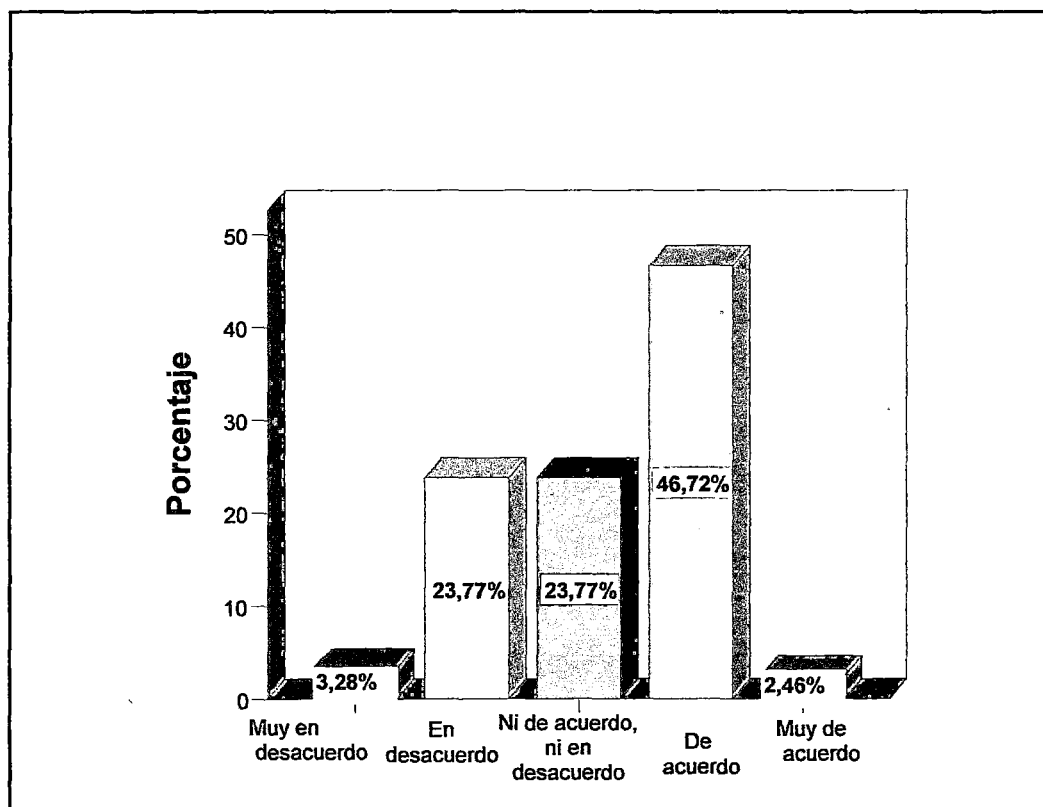
Figura 30. El grupo directivo suele delegar la autoridad al equipo de trabajo de la institución educativa.

Tabla 37.

Prefieren tomen las decisiones el equipo de trabajo para obtener los resultados satisfactorios de la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 4 | 3,3% | 3,3% |
| En desacuerdo | 29 | 23,8% | 23,8% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 29 | 23,8% | 23,8% |
| De acuerdo | 57 | 46,7% | 46,7% |
| Muy de acuerdo | 3 | 2,5% | 2,5% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 37, Elaboración propia

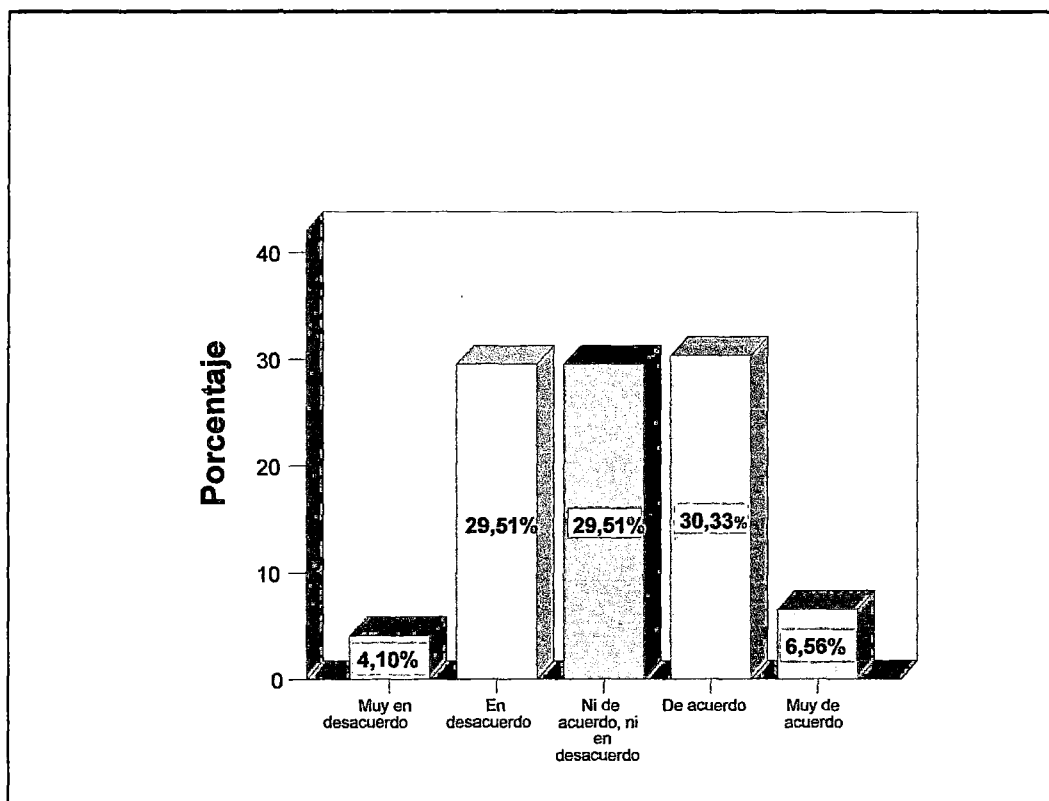
Figura 31. Prefieren tomen las decisiones el equipo de trabajo para obtener los resultados satisfactorios de la institución educativa.

Tabla 38.

Los órganos directivos gustan esperar que el equipo de trabajo asuma la responsabilidad absoluta de la gestión de la institución.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 5 | 4,1% | 4,1% |
| En desacuerdo | 36 | 29,5% | 29,5% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 36 | 29,5% | 29,5% |
| De acuerdo | 37 | 30,3% | 30,3% |
| Muy de acuerdo | 8 | 6,6% | 6,6% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 38, Elaboración propia

Figura 32. Los órganos directivos gustan esperar que el equipo de trabajo asuma la responsabilidad absoluta de la gestión de la institución.

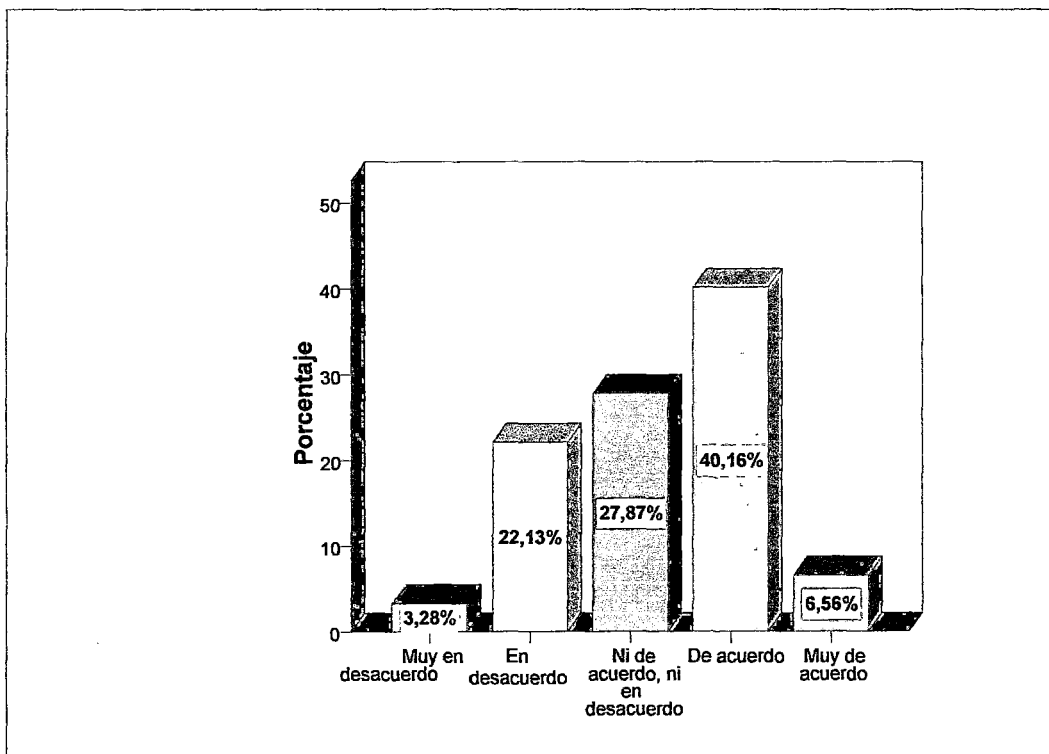
Tabla 39.

Los directivos esperan que el personal docente y administrativo actúen por su propia motivación, guía y control de la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 4 | 3,3% | 3,3% |
| En desacuerdo | 27 | 22,1% | 22,1% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 34 | 27,9% | 27,9% |
| De acuerdo | 49 | 40,2% | 40,2% |
| Muy de acuerdo | 8 | 6,6% | 6,6% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 39, Elaboración propia

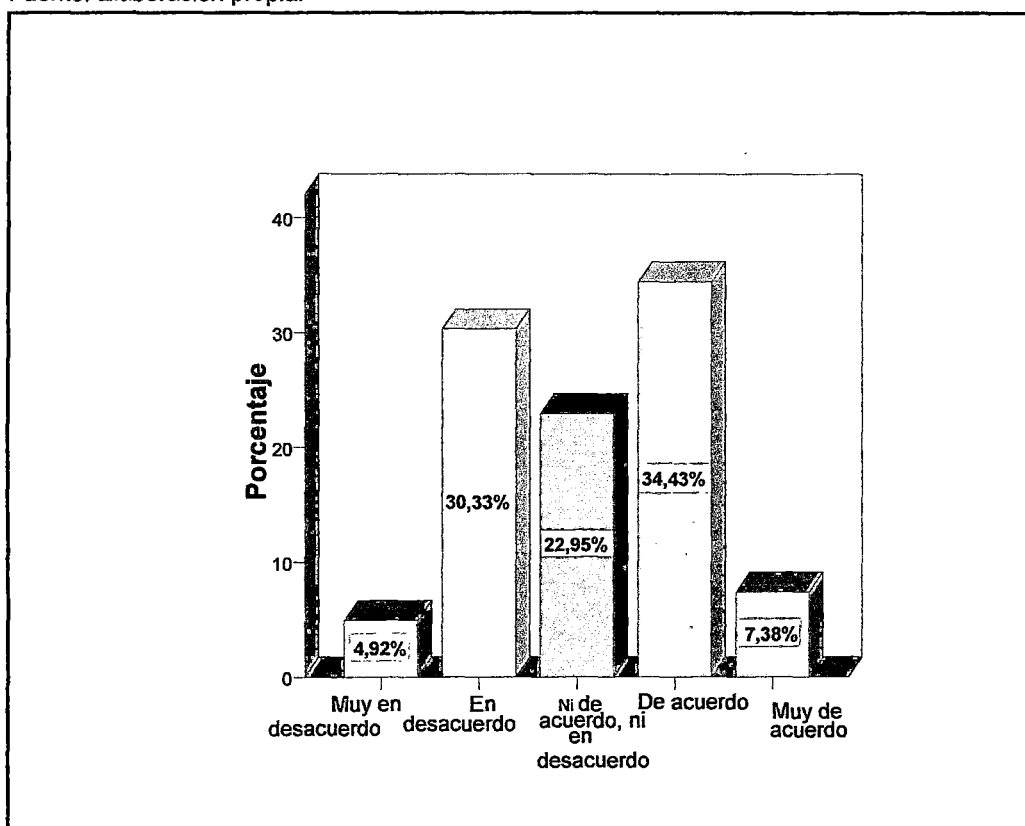
Figura 33. Los directivos esperan que el personal docente y administrativo actúen por su propia motivación, guía y control de la institución educativa.

Tabla 40.

A los directivos les gusta proporcionar poca comunicación con plana docente y administrativo en bien de la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 6 | 4,9% | 4,9% |
| En desacuerdo | 37 | 30,3% | 30,3% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 28 | 23% | 23% |
| De acuerdo | 42 | 34,4% | 34,4% |
| Muy de acuerdo | 9 | 7,4% | 7,4% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 40, Elaboración propia

Figura 34. A los directivos les gusta proporcionar poca comunicación con plana docente y administrativo en bien de la institución educativa.

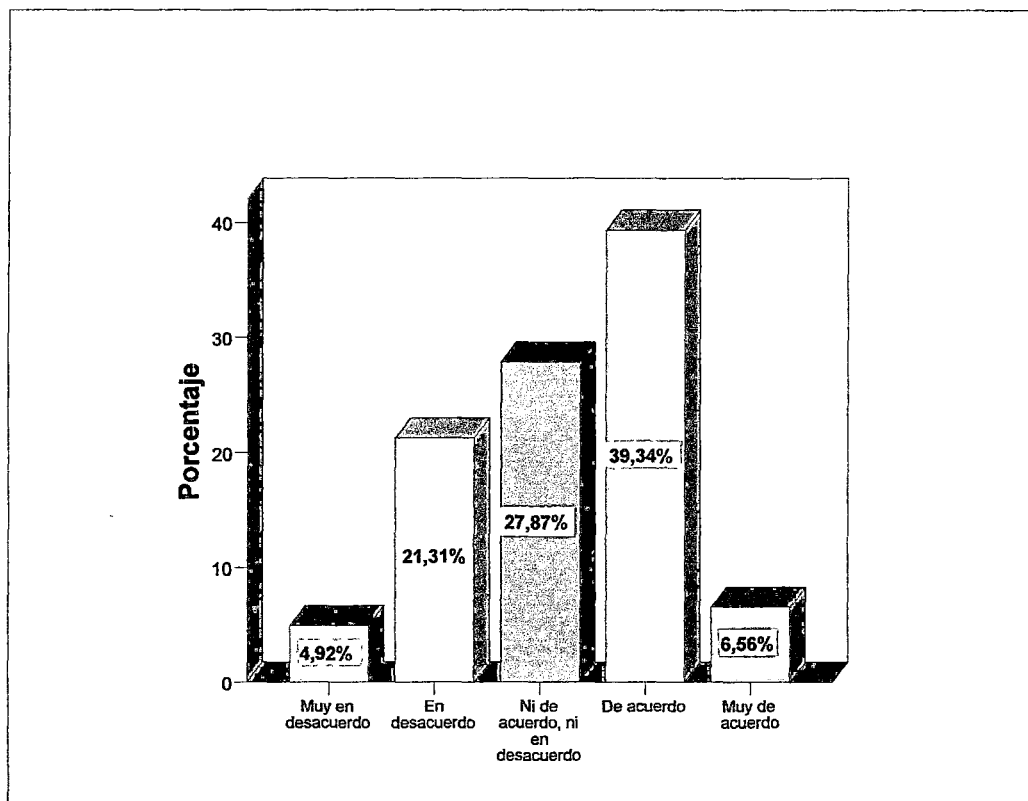
Tabla 41.

Suelen apoyar de manera distante al personal y administrativo de la institución educativa el grupo directivo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Muy en desacuerdo | 6 | 4,9% | 4,9% |
| En desacuerdo | 26 | 21,3% | 21,3% |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 34 | 27,9% | 27,9% |
| De acuerdo | 48 | 39,3% | 39,3% |
| Muy de acuerdo | 8 | 6,6% | 6,6% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 41, Elaboración propia

Figura 35. Suelen apoyar de manera distante al personal y administrativo de la institución educativa el grupo directivo.

Interpretación, indicadores del estilo líder liberal

Tabla 36 y Figura 30. El grupo directivo suele delegar la autoridad al equipo de trabajo de la institución educativa, señalan que el 41% están de acuerdo, 29,5% en desacuerdo, 22,1% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4,9% muy de acuerdo y un 2,5% muy en desacuerdo.

Tabla 37 y Figura 31. Prefieren que tomen las decisiones el equipo de trabajo para obtener los resultados satisfactorios de la institución educativa, señalando que el 46,7% de acuerdo, el 23,8% en desacuerdo y ni de acuerdo ni, en desacuerdo, 3,3% muy en desacuerdo y un 2,5% muy de acuerdo.

Tabla 38 y Figura 32, Los órganos directivos gustan esperar que el equipo de trabajo asuma la responsabilidad absoluta de la gestión de la institución educativa, lo cual el 30,3% de acuerdo, 29,5% En desacuerdo y ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 6,6% muy de acuerdo y un 4,1% muy en desacuerdo.

Tabla 39 y Figura 33, los directivos esperan que el personal docente y administrativo actúen por su propia motivación, guía y control de la

institución educativa, reportando que el 40,2% de acuerdo, 27,9% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 22,1% en desacuerdo, 6,6% muy de acuerdo y un 3,3% muy en desacuerdo.

Tabla 40 y Figura 34, los directivos gustan proporcionar poca comunicación con plana docente y administrativo en bien de la institución educativa, lo cual reporta el 34,4% de acuerdo, 30,3% en desacuerdo, 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7,4% muy de acuerdo y un 4,9% muy en desacuerdo.

Tabla 41 y Figura 35, trata si los órganos directivos suelen apoyar de manera distante al personal y administrativo de la institución educativa el grupo directivo, se reporta que el 39,3% están de acuerdo, 27,9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21,9% en desacuerdo, 6,6% muy de acuerdo y 4,9% muy en desacuerdo

En base a estos resultados estadísticos se pueden precisar que la mayoría de los docentes y administrativos encuestados, están de acuerdo con estos indicadores señalados, es decir que el grupo directivo suele delegar la autoridad, prefieren que tomen las decisiones ellos para obtener los resultados satisfactorios, gustan esperar que asuma la

responsabilidad absoluta, que el personal docente y administrativo actúen por su propia motivación, guía y control de la institución educativa, lo cual es el estilo líder liberal que desarrollan más los directivos de las instituciones educativas.

4.2.2 Análisis General

Tabla 42.

Liderazgo Gerencial

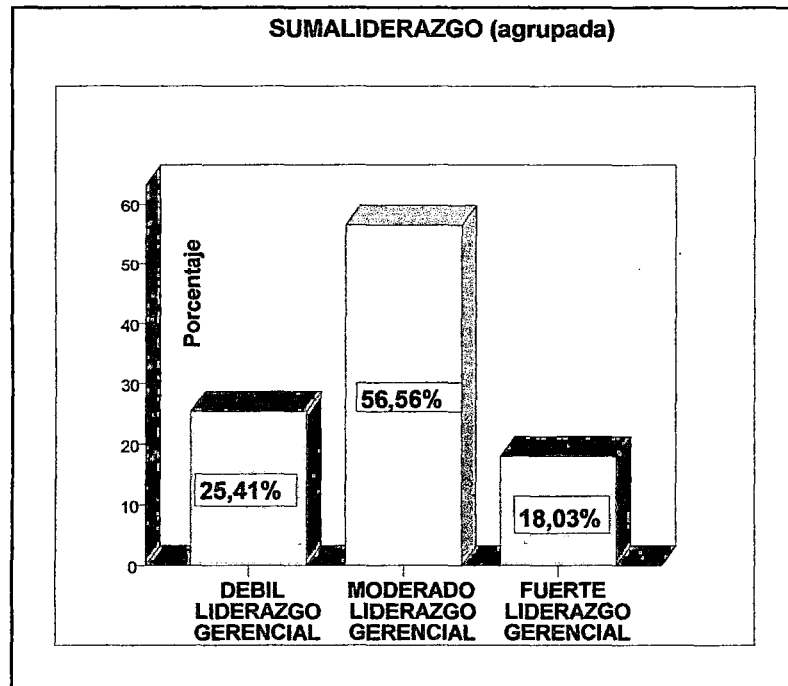
| LIDERAZGO GERENCIAL | Mariscal Cáceres | | | Manuel A.Odría | | |
|---------------------|------------------|-------|--------------|----------------|--------|--------------|
| | Suma | Media | Desv. Tipica | Suma | Media | Desv. Tipica |
| | 86,99 | 2,894 | 2,7585 | 93,81 | 3,1357 | 2,6078 |

Escala de Valoración: Liderazgo Gerencial

| ESCALA DE VALORACION | ESCALA |
|------------------------------|---------|
| DEBIL LIDERAZGO GERENCIAL | 56-79 |
| MODERADO LIDERAZGO GERENCIAL | 80-102 |
| FUERTE LIDERAZGO GERENCIAL | 103-124 |

SUMALIDERAZGO (agrupada)

| SUMALIDERAZGO (agrupada) | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|------------|
| DEBIL LIDERAZGO GERENCIAL | 31 | 25,41 |
| MODERADO LIDERAZGO GERENCIAL | 69 | 56,56 |
| FUERTE LIDERAZGO GERENCIAL | 22 | 18,03 |
| Total | 122 | 100 |



Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Análisis general de liderazgo gerencial

Interpretación

Los resultados de la Figura 36 se puede ilustrar que el 56,56% desarrollan el moderado Liderazgo Gerencial, 25,41% el débil Liderazgo Gerencial y 18,03% fuerte Liderazgo Gerencial, es decir que más del 50% de los directivos de las instituciones educativas de Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva suelen desarrollar el Liderazgo Gerencial.

4.2.2 RESULTADOS VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional

4.2.2.1 Análisis por dimensión e indicadores

Tabla 43.

Dimensión 1, Clima Autoritario Explotador

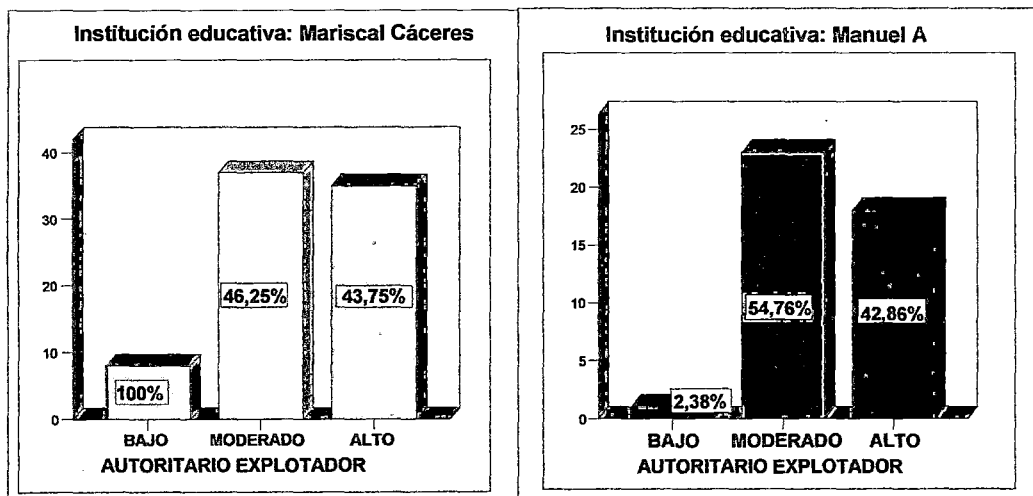
| CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR | Mariscal Cáceres | | Manuel A Odria | |
|------------------------------|------------------|--------------|----------------|--------------|
| | Media | Desv. típica | Media | Desv. típica |
| | 3,00 | 0,5693 | 3,09 | 0,5234 |

| ALTO CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odria | |
|-----------------------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------|
| | N | Sumatoria | N | Sumatoria |
| | 80 | 18,06 | 42 | 18,55 |

| Ítems | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odria | |
|--|------------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Media | Desv. Típica | Media | Desv. Típica |
| En la gestión académica y administrativa de la institución educativa, los órganos directivos y personal jerárquico brindan confianza al personal docente y administrativo. | 2,91 | 1,046 | 3,17 | 0,986 |
| Los órganos directivos y personal jerárquico direccionan con una visión de confianza y objetiva el bienestar de la institución. | 3,05 | 1,005 | 3,14 | 1,026 |
| Existe miedo y desconfianza de parte de plana docente y administrativo, de realizar funciones sin consulta previa a los órganos directivos. | 3,01 | 1,119 | 3,00 | 1,126 |
| Se practica la comunicación eficaz y armoniosa con los directivos y personal jerárquico de la institución educativa. | 2,68 | 0,991 | 3,17 | 0,881 |
| En la gestión de la institución educativa, la toma de decisiones en planes y objetivos para mejora continua, es únicamente tomadas de parte de los directivos y personal jerárquico. | 3,63 | 1,107 | 3,00 | 1,126 |
| Los directivos y personal jerárquicos predominan la participación abierta y democrática a los docentes y administrativos. | 2,78 | 1,079 | 3,07 | 0,947 |

Fuente: Cuestionario

| ESCALA DE VALORACION | ESCALA |
|---------------------------------------|--------|
| BAJO CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR | 8-13 |
| MODERADO CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR | 14 -18 |
| ALTO CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR | 19 -25 |



Fuente. Tabla 43, Elaboración propia

Figura 37.Dimension 1. Clima autoritario explotador

Interpretación

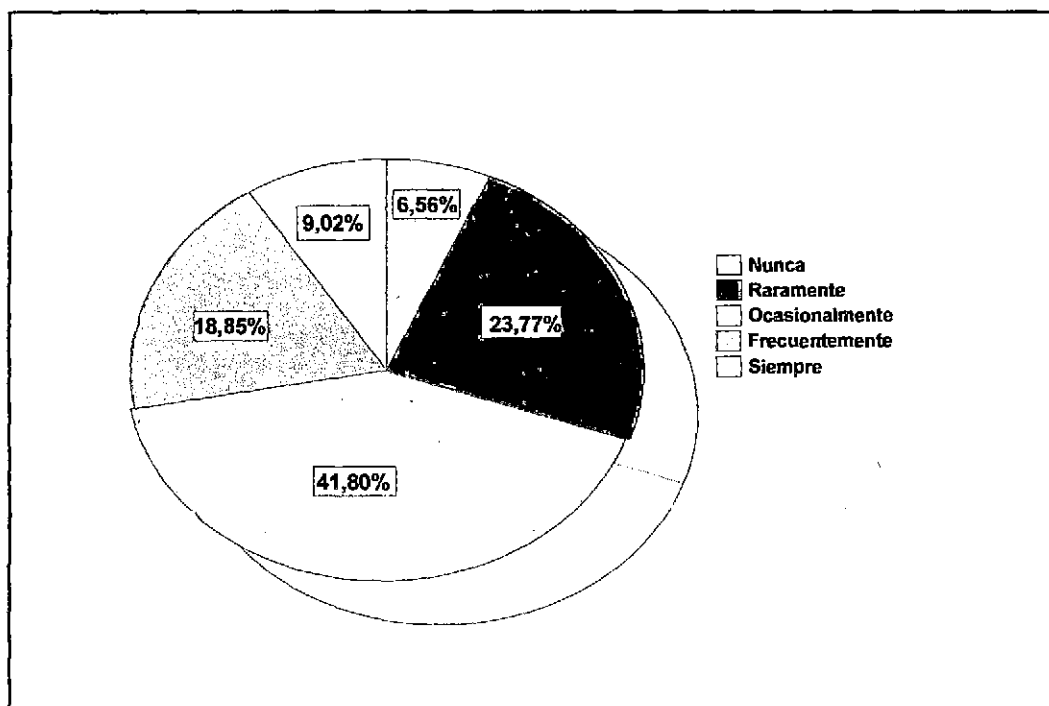
Los resultados de la Tabla 43 representan la dimensión "autoritario explotador". I.E. Mariscal Cáceres, el resultado medio general obtenido es de 3,0083 una desviación típica de 0,56932 y una sumatoria de 18,06. Con respecto a la I.E. Manuel A. Odría, el resultado medio general obtenido es de 3,0913, una desviación típica de 0,5244, y una sumatoria de 18,55 lo que significa que se ha alcanzado un nivel moderado de clima autoritario explotador a la escala de valoración lo cual se ve reflejada en la percepción de los docentes y administrativos de la institución.

Tabla 44.

En la gestión académica y administrativa de la institución educativa, los órganos directivos y personal jerárquico brindan confianza al personal docente y administrativo para realizar.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 8 | 6,6% | 6,6% |
| Raramente | 29 | 23,8% | 23,8% |
| Ocasionalmente | 51 | 41,8% | 41,8% |
| Frecuentemente | 23 | 18,9% | 18,9% |
| Siempre | 11 | 9% | 9% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
 Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 44, Elaboración propia

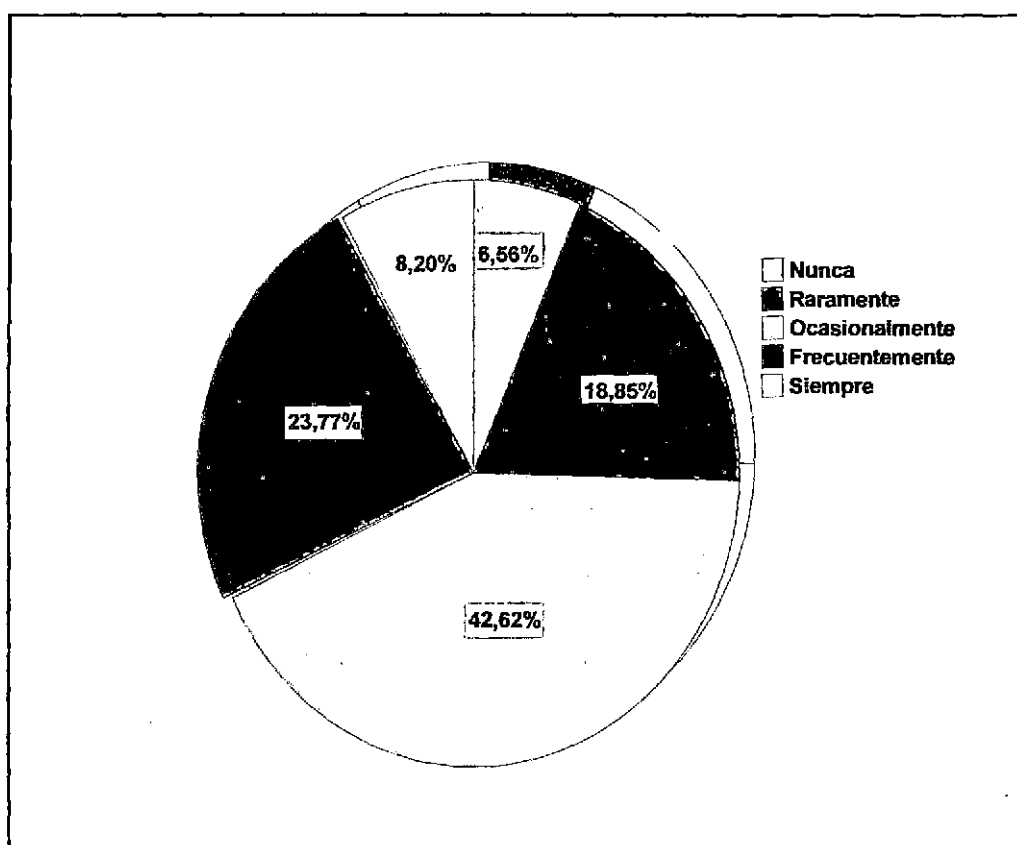
Figura 38. En la gestión académica y administrativa de la institución educativa, los órganos directivos y personal jerárquico brindan confianza al personal docente y administrativo para realizar.

Tabla 45.

Direccionan con una visión de confianza y objetiva el bienestar de la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 8 | 6,6% | 6,6% |
| Raramente | 23 | 18,9% | 18,9% |
| Ocasionalmente | 52 | 42,6% | 42,6% |
| Frecuentemente | 29 | 23,8% | 23,8% |
| Siempre | 10 | 8,2% | 8,2% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 45, Elaboración propia

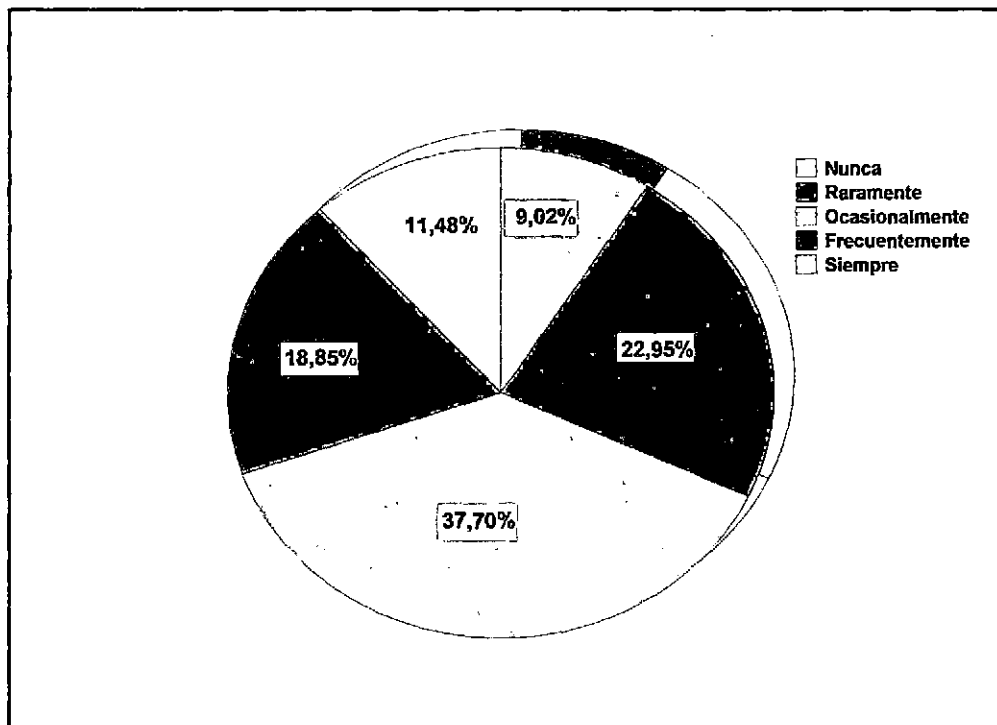
Figura 39. Direccionan con una visión de confianza y objetiva el bienestar de la institución educativa.

Tabla 46.

Existe miedo y desconfianza de parte de plana docente y administrativo, de realizar funciones sin consulta previa a órganos directivos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 11 | 9% | 9% |
| Raramente | 28 | 23% | 23% |
| Ocasionalmente | 46 | 37,7% | 37,7% |
| Frecuentemente | 23 | 18,9% | 18,9% |
| Siempre | 14 | 11,5% | 11,5% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 46, Elaboración propia

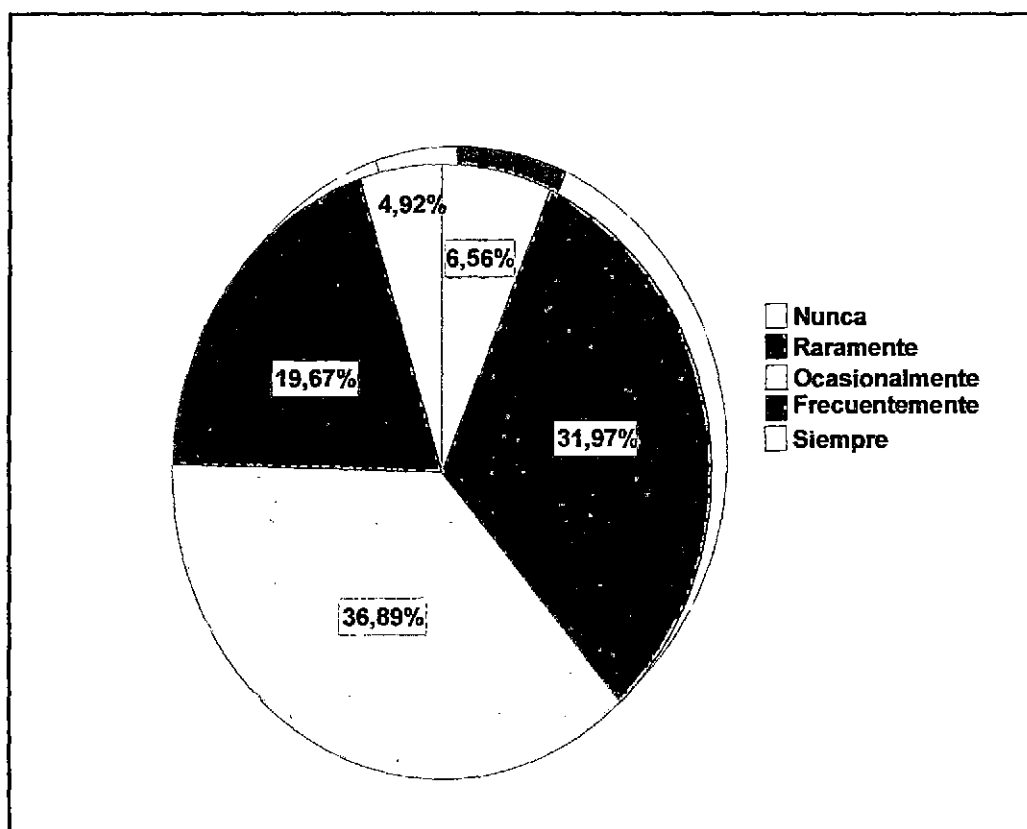
Figura 40. Existe miedo y desconfianza de parte de plana docente y administrativo, de realizar funciones sin consulta previa a órganos directivos.

Tabla 47.

Comunicación eficaz y armoniosa con los directivos y personal jerárquico de la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 8 | 6,6% | 6,6% |
| Raramente | 39 | 32% | 32% |
| Ocasionalmente | 45 | 36,9% | 36,9% |
| Frecuentemente | 24 | 19,7% | 19,7% |
| Siempre | 6 | 4,9% | 4,9% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 47, Elaboración propia

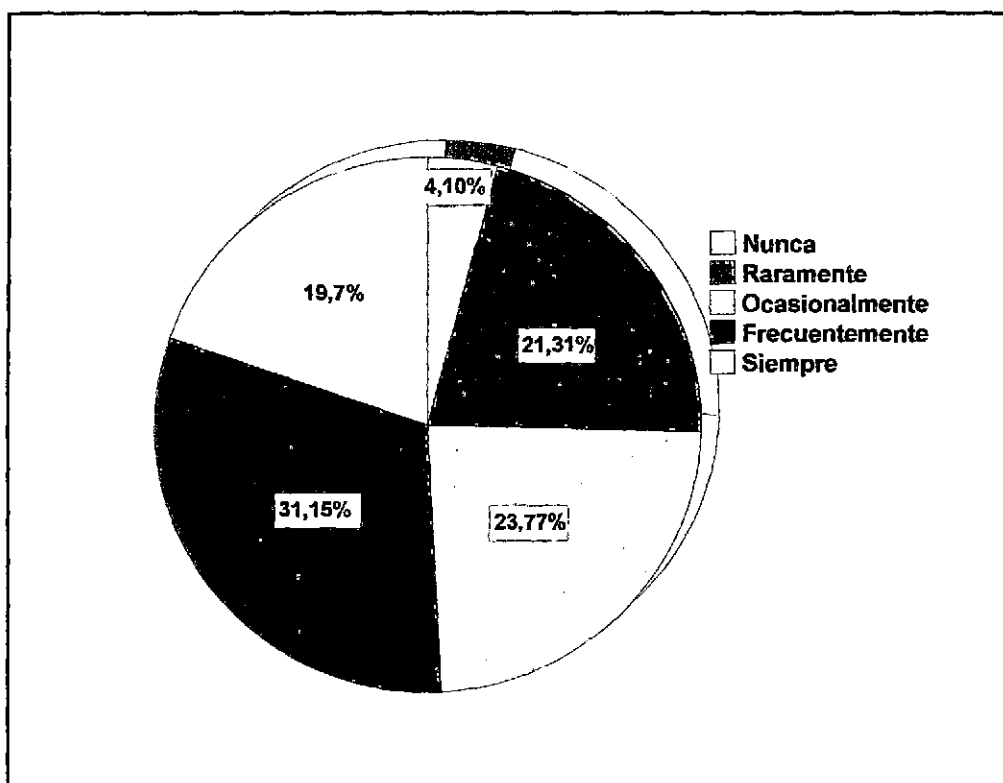
Figura 41. Comunicación eficaz y armoniosa con los directivos y personal jerárquico de la institución educativa.

Tabla 48.

Toma de decisiones en planes y objetivos para mejora continua, es únicamente tomadas de parte de los directivos y personal jerárquico.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 5 | 4,1% | 4,1% |
| Raramente | 26 | 21,3% | 21,3% |
| Ocasionalmente | 29 | 23,8% | 23,8% |
| Frecuentemente | 38 | 31,1% | 31,1% |
| Siempre | 24 | 19,7% | 19,7% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 48, Elaboración propia

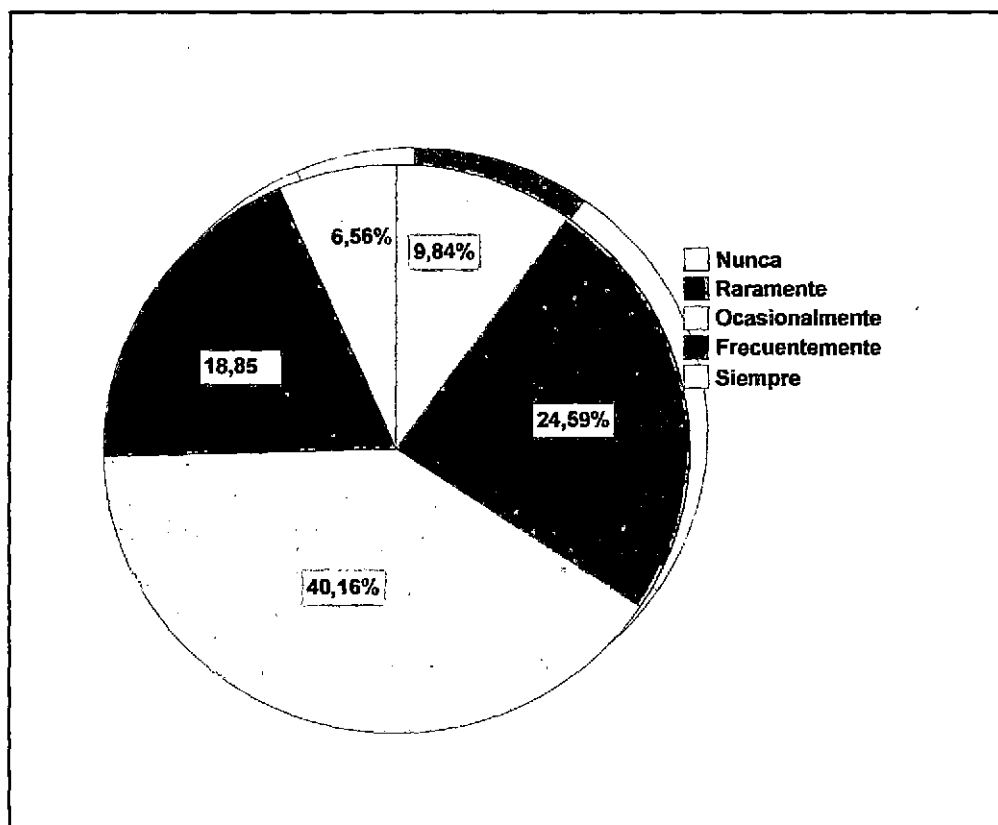
Figura 42. Toma de decisiones en planes y objetivos para mejora continua, es únicamente tomadas de parte de los directivos y personal jerárquico.

Tabla 49.

Predomina la participación abierta y democrática a los docentes y administrativos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 12 | 9,8% | 9,8% |
| Raramente | 30 | 24,6% | 24,6% |
| Ocasionalmente | 49 | 40,2% | 40,2% |
| Frecuentemente | 23 | 18,9% | 18,9% |
| Siempre | 8 | 6,6% | 6,6% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 49, Elaboración propia

Figura 43. Predomina la participación abierta y democrática a los docentes y administrativos.

Interpretación, indicadores clima Autoritario Explotador

Los resultados obtenidos de la Tabla 44 y Figura 38, trata si los órganos directivos brindan confianza al personal docente y administrativo para realizar sus funciones, el 41,8% ocasionalmente, 23,8% raramente, 18,9% frecuentemente, 9% Siempre y un 6,6% nunca.

Tabla 45 y Figura 39, direccionan con una visión de confianza y objetiva el bienestar de la institución educativa, se obtiene el 42,6% ocasionalmente, 23,8% frecuentemente, 18,9% raramente, 8,2% siempre y un 6,6% nunca.

Tabla 46 y Figura 40, existe miedo y desconfianza de parte de plana docente y administrativo, de realizar funciones sin consulta previa a órganos directivo, el 37,7% se da ocasionalmente, 23% raramente, 18,9% frecuentemente, 11,5% siempre y un 9% nunca.

Tabla 47 y Figura 41. Comunicación eficaz y armoniosa con los directivos y personal jerárquico de la institución educativa, el 36,9% ocasionalmente, 32% raramente, 19,7% frecuentemente, 6,6% nunca y un 4,9% siempre.

Tabla 48 y Figura 42. Toma de decisiones en planes y objetivos para mejora continua, es únicamente tomadas de parte de los directivos y personal jerárquico, se reporta que el 31,1% es frecuentemente, 23,8% ocasionalmente, 21,3% raramente, 19,7% siempre y un 4,1% es nunca.

Tabla 49 y Figura 43. Predomina comunicación abierta y democrática, se reporta el 40,2% ocasionalmente, 24,6% Raramente, 18,9% Frecuentemente, 9,8% Nunca y un 6,6,% siempre.

Se puede precisar en base a estos resultados, indicadores de clima autoritario explotador: los órganos directivos brindan confianza en ocasiones al personal docente y administrativo, como es la comunicación eficaz y armoniosa, participación abierta y democrática. Asimismo se puede decir que la toma de decisiones en planes y objetivos para mejora continua, es tomada frecuentemente de parte de los directivos y personal jerárquico, lo que se reporta el 31,1% frecuentemente y un 19,7% siempre, por lo tanto se identifica que el clima autoritario explotador es el que prevalece en las instituciones educativas.

Tabla 50.

Dimensión 02, Clima Autoritario Paternalista

| CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odria | |
|--------------------------------|------------------|---------------|-----------------|--------------|
| | Media | Desvi. Tipica | Media | Desv. Tipica |
| | 2,8104 | 0,6842 | 2,9643 | 0,6940 |

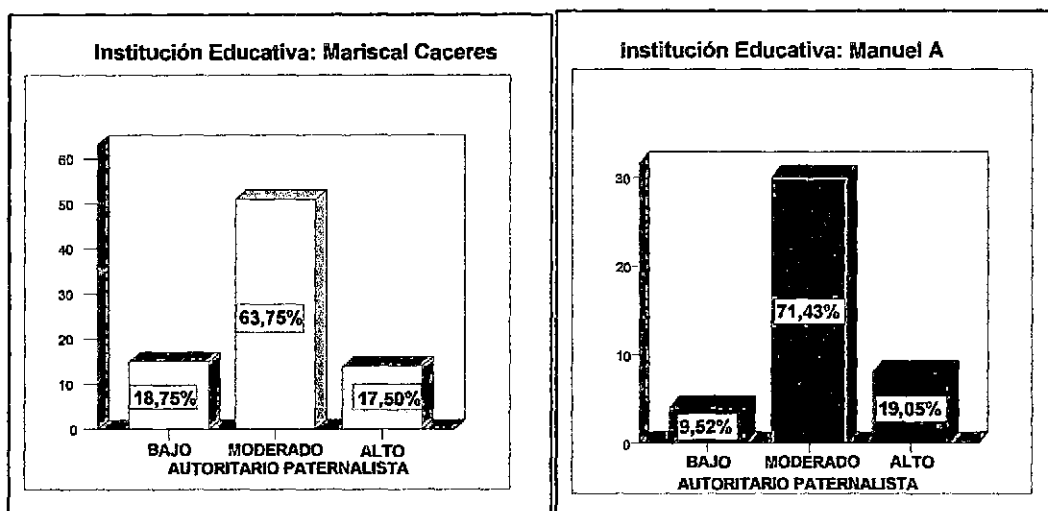
| MODERADO CLIMA PATERNALISTA | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odria | |
|-----------------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------|
| | N | Sumatoria | N | Sumatoria |
| | 80 | 16,86 | 42 | 17,78 |

| Ítems | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odria | |
|--|------------------|----------|-----------------|---------|
| | Media | Desv. Ti | Media | Desv. T |
| Existe confianza absoluta, muestra de buen trato y amabilidad por parte de los directivos y personal jerárquico en la gestión de la I.E. | 2,96 | 0,920 | 3,21 | 0,951 |
| Los órganos directivos utilizan como estrategias las recompensas y castigos para motivarlos a los docentes y administrativos. | 2,16 | 1,163 | 2,19 | 0,943 |
| Los directivos de la institución educativa aplican supervisiones permanentes como mecanismos de control, referente la competencia que realizan los docentes y administrativos. | 3,24 | 0,917 | 3,40 | 0,912 |
| Está de acuerdo como están gestionando la institución en el que trabaja respecto a las metas institucionales y necesidades sociales de los docentes y administrativos, por parte del equipo directivo. | 2,70 | 1,060 | 2,98 | 1,000 |
| En la institución educativa donde trabaja, se percibe un ambiente estable y armonioso de parte de los directivos y personal jerárquico. | 2,79 | 1,076 | 2,93 | 1,045 |
| Los directivos y personal jerárquico, aplican las reglas y procedimientos de carácter formal y sistemática, con objeto de hacer cumplir a cabalidad para el buen funcionamiento. | 3,01 | 0,849 | 3,07 | 1,022 |

Fuente: cuestionario

| ESCALA DE VALORACION | ESCALA |
|---|--------|
| BAJO CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA | 6 -13 |
| MODERADO CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA | 14 -20 |
| ALTO CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA | 21 -29 |

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 50, Elaboración propia

Figura 44. Dimensión 2. Clima autoritario paternalista

Interpretación

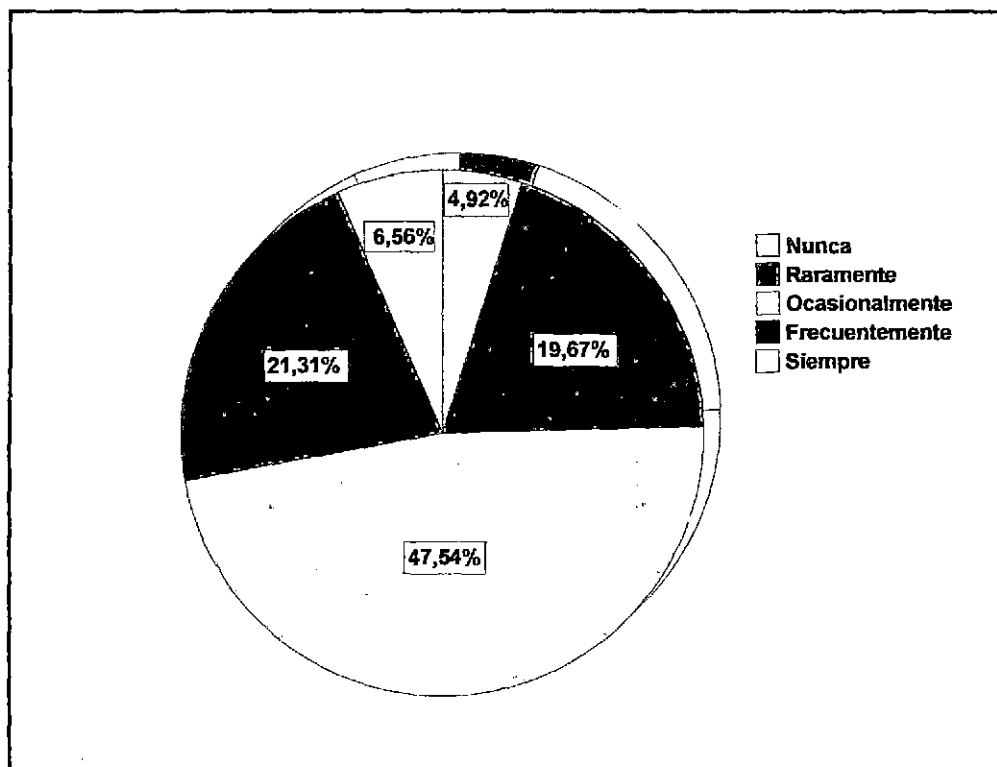
Los resultados de la Tabla 50 representa la dimensión "autoritario paternalista". I.E. Mariscal Cáceres, el resultado medio general obtenido es de 2,8104 una desviación típica de 0,6842 y una sumatoria de 16,86. Con respecto a la I.E. Manuel A.Odría, el resultado medio general obtenido es de 2,9643, una desviación típica de 0,6940 y una sumatoria de 17,78 lo que significa que se ha alcanzado un nivel moderado de clima autoritario paternalista a la escala de valoración lo cual se ve reflejada en la percepción de los docentes y administrativos.

Tabla 51.

Muestra de buen trato y amabilidad por parte de los directivos y personal jerárquico.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 6 | 4,9% | 4,9% |
| Raramente | 24 | 19,7% | 19,7% |
| Ocasionalmente | 58 | 47,5% | 47,5% |
| Frecuentemente | 26 | 21,3% | 21,3% |
| Siempre | 8 | 6,6% | 6,6% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 51, Elaboración propia

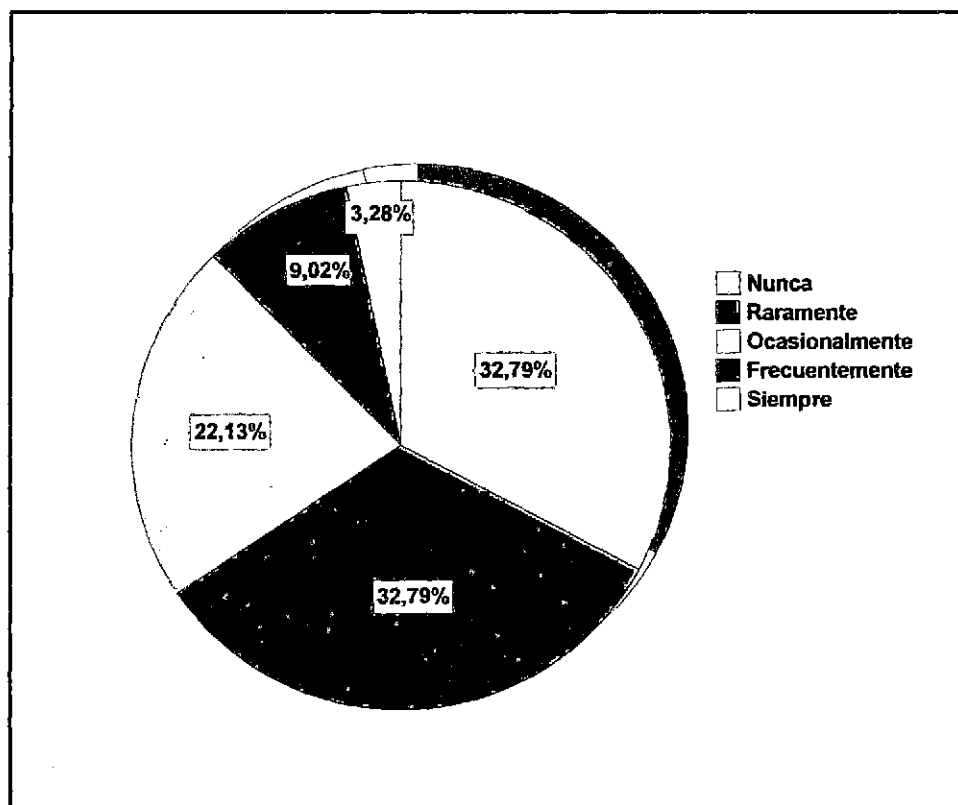
Figura 45. Muestra de buen trato y amabilidad por parte de los directivos y personal jerárquico.

Tabla 52.

Utilizan como estrategias las recompensas y castigos para motivar a los docentes y administrativos en el desempeño laboral.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 40 | 32,8% | 32,8% |
| Raramente | 40 | 32,8% | 32,8% |
| Ocasionalmente | 27 | 22,1% | 22,1% |
| Frecuentemente | 11 | 9% | 9 % |
| Siempre | 4 | 3,3% | 3,3% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 52, Elaboración propia

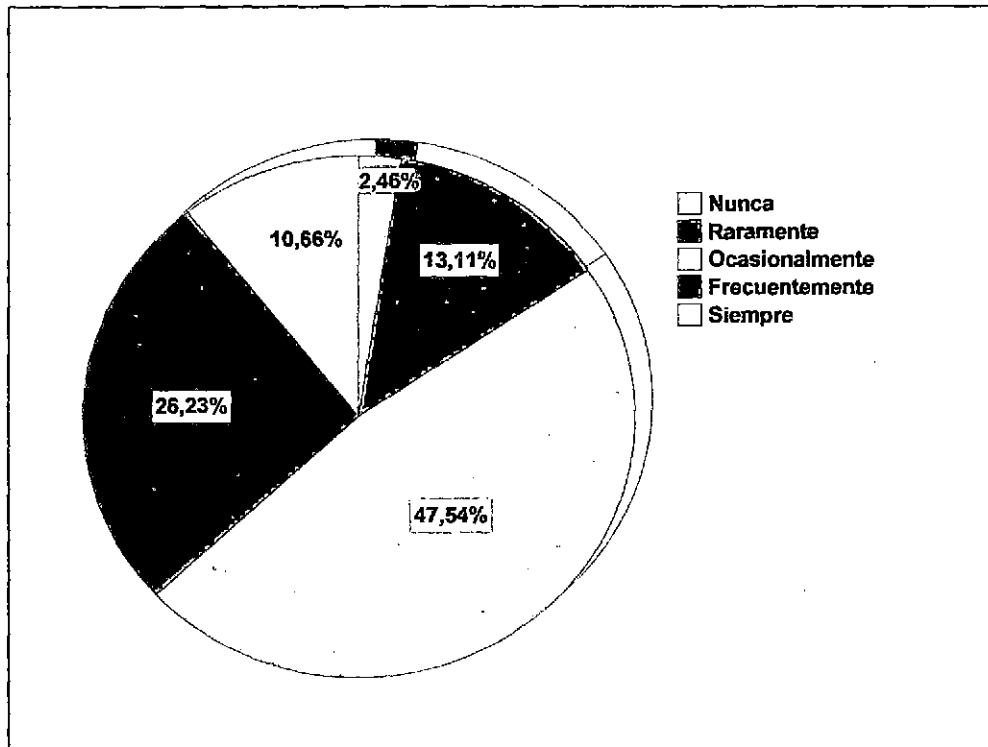
Figura 46. Utilizan como estrategias las recompensas y castigos para motivar a los docentes y administrativos en el desempeño laboral.

Tabla 53.

Aplican supervisiones permanentes como mecanismos de control, referente la competencia.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 3 | 2,5% | 2,5% |
| Raramente | 16 | 13,1% | 13,1% |
| Ocasionalmente | 58 | 47,5% | 47,5% |
| Frecuentemente | 32 | 26,2% | 26,2% |
| Siempre | 13 | 10,7% | 10,7% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas.
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 53, Elaboración propia

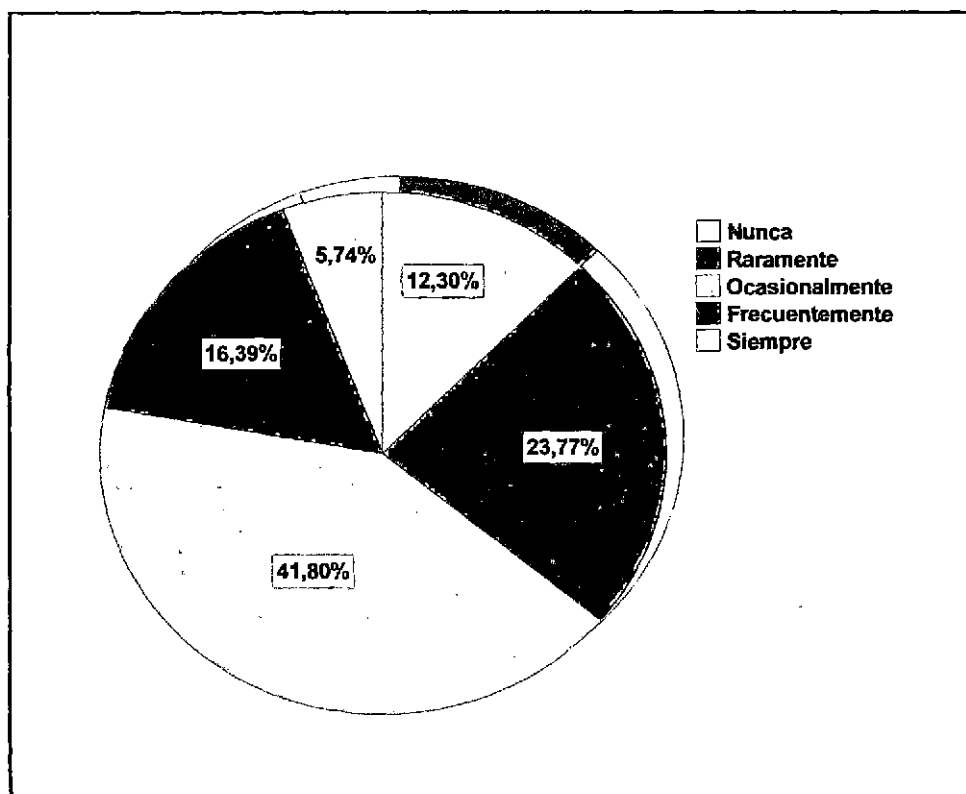
Figura 47. Aplican supervisiones permanentes como mecanismos de control, referente la competencia.

Tabla 54.

Metas institucionales y necesidades sociales de los docentes y administrativos, de parte del personal directivo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 15 | 12,3% | 12,3% |
| Raramente | 29 | 23,8% | 23,8% |
| Ocasionalmente | 51 | 41,8% | 41,8% |
| Frecuentemente | 20 | 16,4% | 16,4% |
| Siempre | 7 | 5,7% | 5,7% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 54, Elaboración propia.

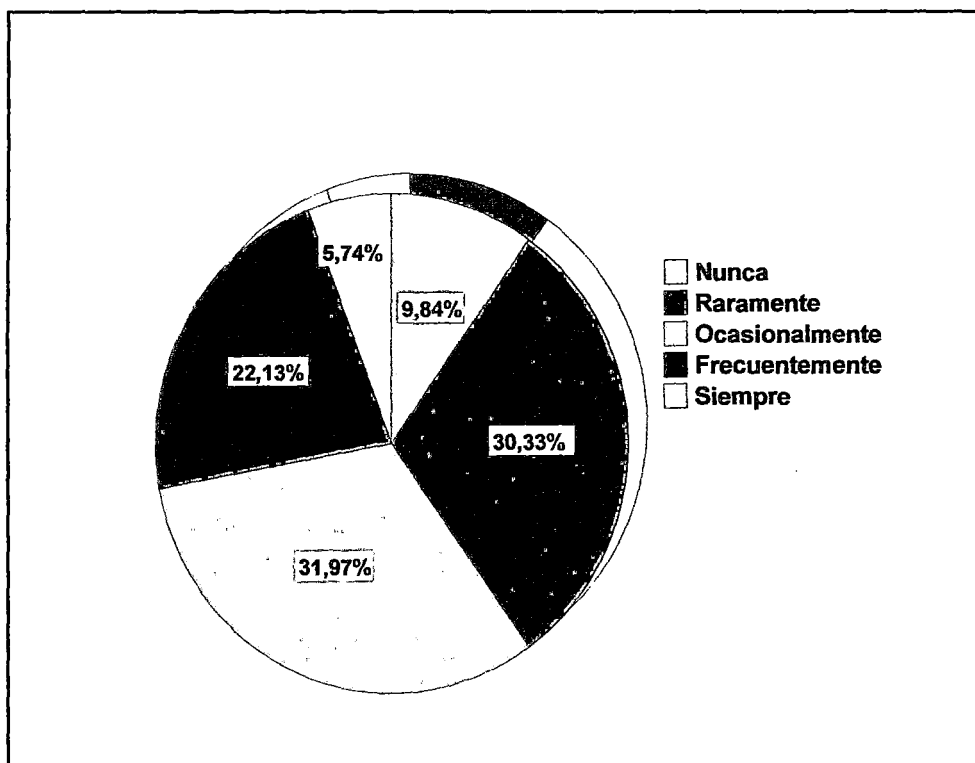
Figura 48. Metas institucionales y necesidades sociales de los docentes y administrativos, de parte del personal directivo.

Tabla 55.

Se percibe un ambiente estable y armonioso de parte de los directivos y personal jerárquico.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 12 | 9,8% | 9,8% |
| Raramente | 37 | 30,3% | 30,3% |
| Ocasionalmente | 39 | 32 % | 32% |
| Frecuentemente | 27 | 22,1% | 22,1% |
| Siempre | 7 | 5,7% | 5,7% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 55, Elaboración propia

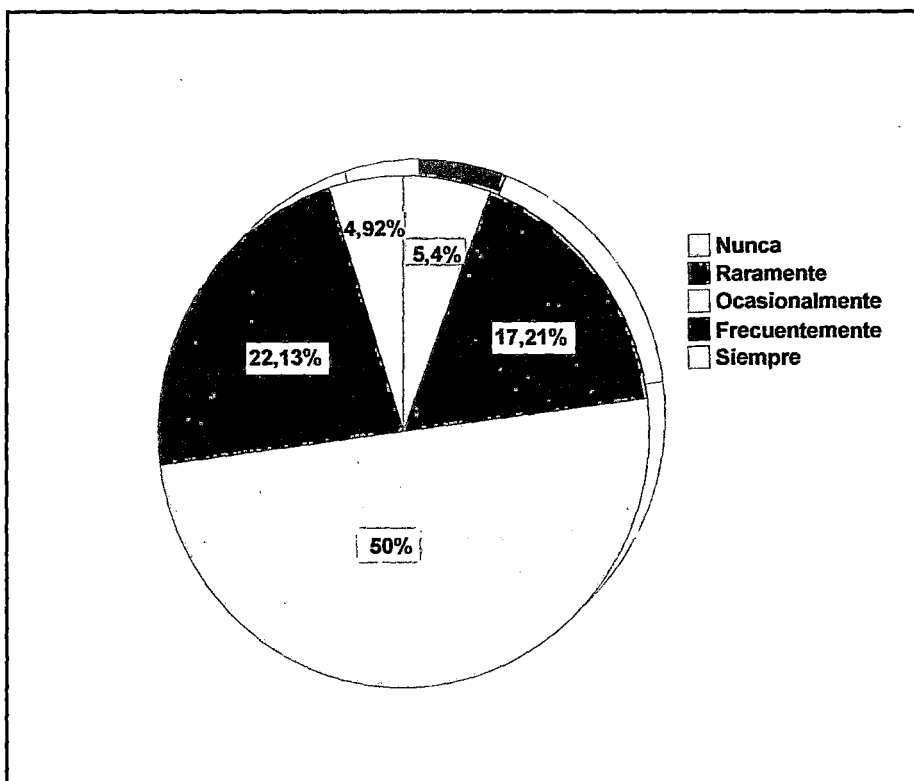
Figura 49. Se percibe un ambiente estable y armonioso de parte de los directivos y personal jerárquico.

Tabla 56.

Aplican reglas y procedimientos de carácter formal y sistemática, con objeto de hacer cumplir para el buen funcionamiento de la Institución.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 7 | 5,7% | 5,7% |
| Raramente | 21 | 17,2% | 17,2% |
| Ocasionalmente | 61 | 50% | 50% |
| Frecuentemente | 27 | 22,1% | 22,1% |
| Siempre | 6 | 4,9% | 4,9% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 56, Elaboración propia

Figura 50. Aplican reglas y procedimientos de carácter formal y sistemática, con objeto de hacer cumplir para el buen funcionamiento de la Institución.

Interpretación, indicadores clima Autoritario Paternalista

Los resultados de la Tabla 51 y Figura 45, muestra de buen trato y amabilidad por parte de los directivos y personal jerárquico, se obtiene que el 47,5% ocasionalmente, 21,3% frecuentemente, 19,7% raramente, 6,6% siempre, y un 4,9% nunca.

Tabla 52 y Figura 46, Utilizan como estrategias las recompensas y castigos para motivar a los docentes y administrativos en el desempeño laboral, se reporta que el 32,8% raramente y nunca, 22,1% ocasionalmente, 9% frecuentemente y un 3,3% es siempre.

Tabla 53 y Figura 47. Aplican supervisiones permanentes como mecanismos de control, referente la competencia, se reporta que el 47,5% es ocasionalmente, 26,2% frecuentemente, 13,1% raramente, 10,7% siempre y un 2,5% nunca.

Tabla 54 y Figura 48, Metas institucionales y necesidades sociales de los docentes y administrativos, de parte del personal directivo. Se representa que el 41,8% es ocasionalmente, 23,8% raramente, 16,4% frecuentemente, 12,3% nunca, y un 5,7% siempre.

Tabla 55 y Figura 49, Trata de los docentes y administrativos perciben un ambiente estable y armonioso de parte de los directivos y personal jerárquico, se reporta el 32% ocasionalmente, 30,3% raramente, 22,1% frecuentemente, 9,8% nunca y un 5,7% siempre.

Tabla 56 y Figura 50. Trata si aplican reglas y procedimientos de carácter formal y sistemático, con objeto de hacer cumplir para el buen funcionamiento de la Institución, lo cual se reporta que el 50% es ocasionalmente, 22,1% frecuentemente, 17,2% raramente, 5,7% nunca y un 4,9% siempre.

Podemos decir que en base a estos resultados, indicadores de Clima Autoritario Paternalista: muestra de buen trato y amabilidad, aplicación de supervisiones permanentes como mecanismos de control, reglas y procedimientos de carácter y sistemática, percepción de un ambiente estable y armonioso se da en ocasiones, en cuanto a utilizar como estrategias las recompensas y castigos para motivar a los docentes y administrativos de la institución educativa se da en un 32,8% raramente y 32,8% nunca lo cual hay un empate, que representa 65,6%.

Tabla 57.

Dimensión 3, Clima Participativo Consultivo

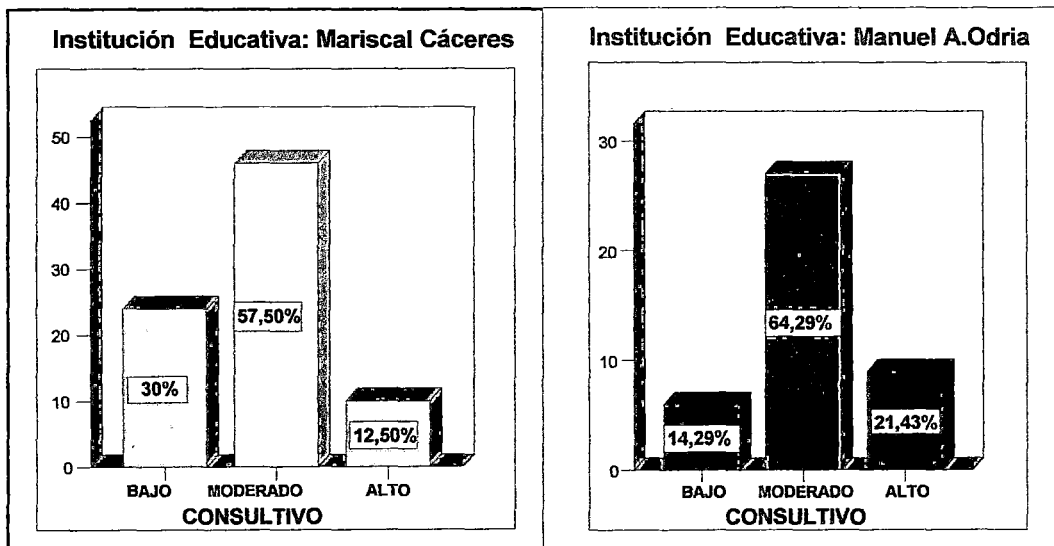
| CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odría | |
|--------------------------------|------------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Media | Desv. Típica | Media | Desv. Típica |
| | 2,620 | 0,7808 | 2,892 | 0,7069 |

| MODERADO CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odría | |
|---|------------------|-----------|-----------------|-----------|
| | N | Sumatoria | N | Sumatoria |
| | 80 | 15,74 | 42 | 17,35 |

| Ítems | Mariscal Cáceres | | Manuel A. Odría | |
|--|------------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Media | Desv. Típica | Media | Desv. Típica |
| En la gestión institucional dirigida de parte del equipo directivo, todos los docentes y administrativos se desenvuelven satisfactoriamente en un clima de confianza y de armonía. | 2,68 | 0,965 | 2,93 | 0,867 |
| El clima es afectivo y satisfactorio, se percibe bastante confianza entre los directivos, personal jerárquico y los docentes y administrativos. | 2,61 | 0,948 | 2,71 | 0,891 |
| El órgano directivo y personal jerárquico escucha y fomenta la toma de decisiones especiales a los docentes y administrativos para trazar los objetivos institucionales. | 2,68 | 0,938 | 2,83 | 1,034 |
| En la institución educativa se busca satisfacer necesidades de estima personal y profesional de los docentes y administrativos por parte de los órganos directivos. | 2,53 | 1,018 | 2,95 | 0,909 |
| Existe comunicación eficaz y delega funciones a los docentes y administrativos, en el caso de cualquier inconveniente que se presente en la gestión del personal directivo y jerárquico. | 2,76 | 1,094 | 3,05 | 0,854 |
| Percibe una atmósfera de actividad motivadora y con una administración funcional en base a objetivos por alcanzar. | 2,48 | 0,954 | 2,88 | 0,772 |

Fuente: Cuestionario

| ESCALA DE VALORACION | ESCALA |
|---|--------|
| BAJO CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO | 6 -13 |
| MODERADO CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO | 14 -20 |
| ALTO CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO | 21 -28 |



Fuente: Tabla 55, Elaboración propia

Figura 51. Dimensión 3. Clima participativo consultivo

Interpretación

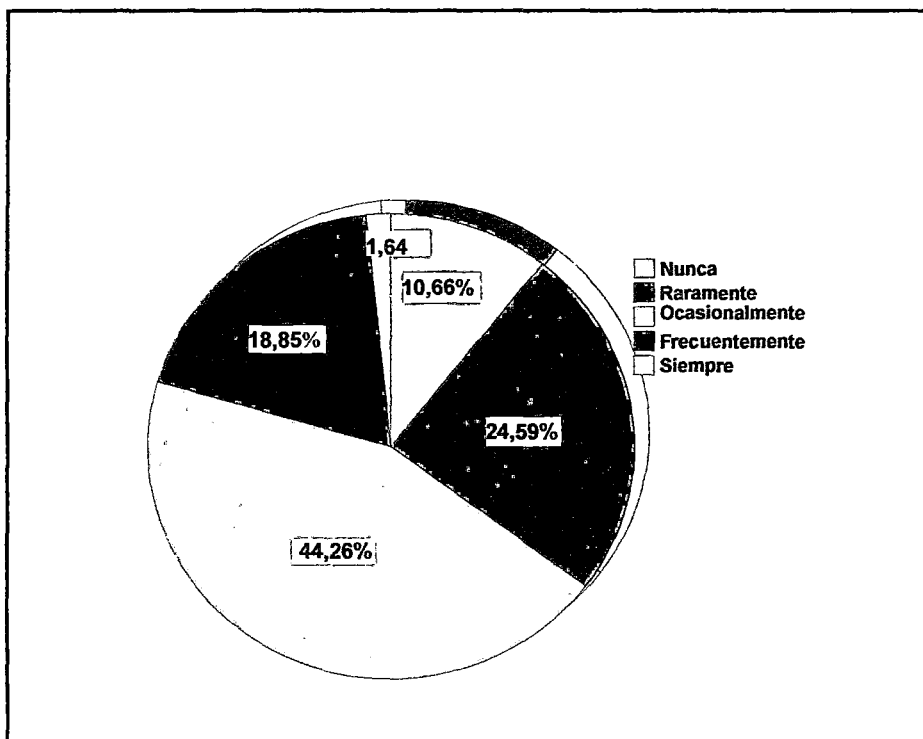
Los resultados de la Tabla 57 representa la dimensión “participativo consultivo”. I.E. Mariscal Cáceres, el resultado medio general obtenido es de 2,6208 y una sumatoria de 15,74. Con respecto a la I.E. Manuel A..Odria, el resultado medio general obtenido es de 2,8929, y una sumatoria de 17,35 lo que significa que se ha alcanzado un nivel moderado de clima participativo consultivo a la escala de valoración lo cual se ve reflejada en la percepción de los docentes y administrativos de la institución.

Tabla 58.

En la gestión institucional dirigida de parte del equipo directivo, los docentes y administrativo se desenvuelven satisfactoriamente en un clima de confianza y de armonía.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 13 | 10,7% | 10,7% |
| Raramente | 30 | 24,6% | 24,6% |
| Ocasionalmente | 54 | 44,3% | 44,3% |
| Frecuentemente | 23 | 18,9% | 18,9% |
| Siempre | 2 | 1,6% | 1,6% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 58, Elaboración propia

Figura 52. En la gestión institucional dirigida de parte del equipo directivo, los docentes y administrativo se desenvuelven satisfactoriamente en un clima de confianza y de armonía.

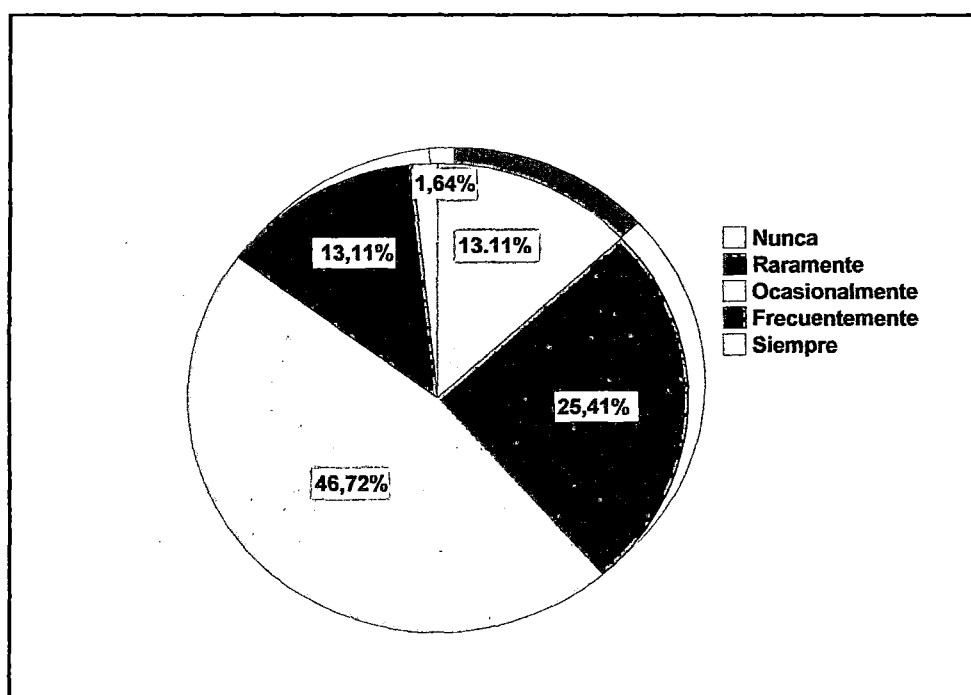
Tabla 59.

El clima es afectivo y satisfactorio, se percibe bastante confianza entre los directivos, personal jerárquico y los docentes y administrativos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 16 | 13,1% | 13,1% |
| Raramente | 31 | 25,4% | 25,4% |
| Ocasionalmente | 57 | 46,7% | 46,7% |
| Frecuentemente | 16 | 13,1% | 13,1% |
| Siempre | 2 | 1,6% | 1,6% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 59, Elaboración propia

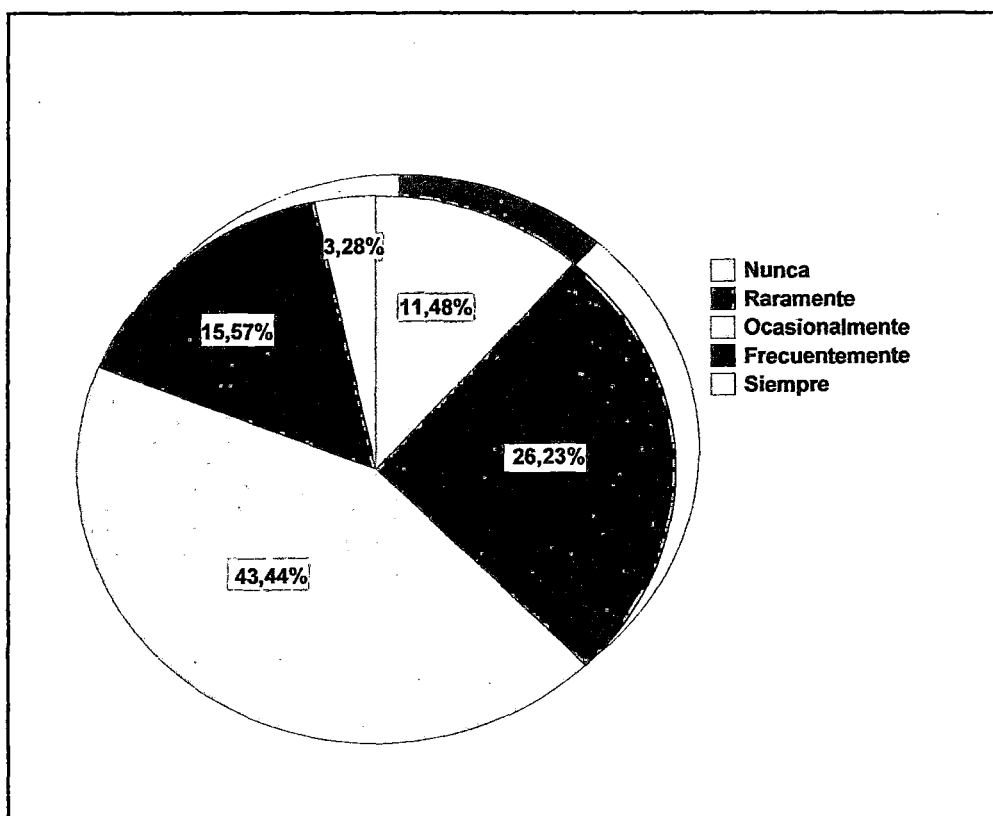
Figura 53. El clima es afectivo y satisfactorio, se percibe bastante confianza entre los directivos, personal jerárquico y los docentes y administrativos.

Tabla 60.

Escucha y fomenta la toma de decisiones especiales a los docentes y administrativos para trazar los objetivos institucionales.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 14 | 11,5% | 11,5% |
| Raramente | 32 | 26,2% | 26,2% |
| Ocasionalmente | 53 | 43,4% | 43,4% |
| Frecuentemente | 19 | 15,6% | 15,6% |
| Siempre | 4 | 3,3% | 3,3% |
| Total | 122 | 100 % | 100 % |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 60, Elaboración propia

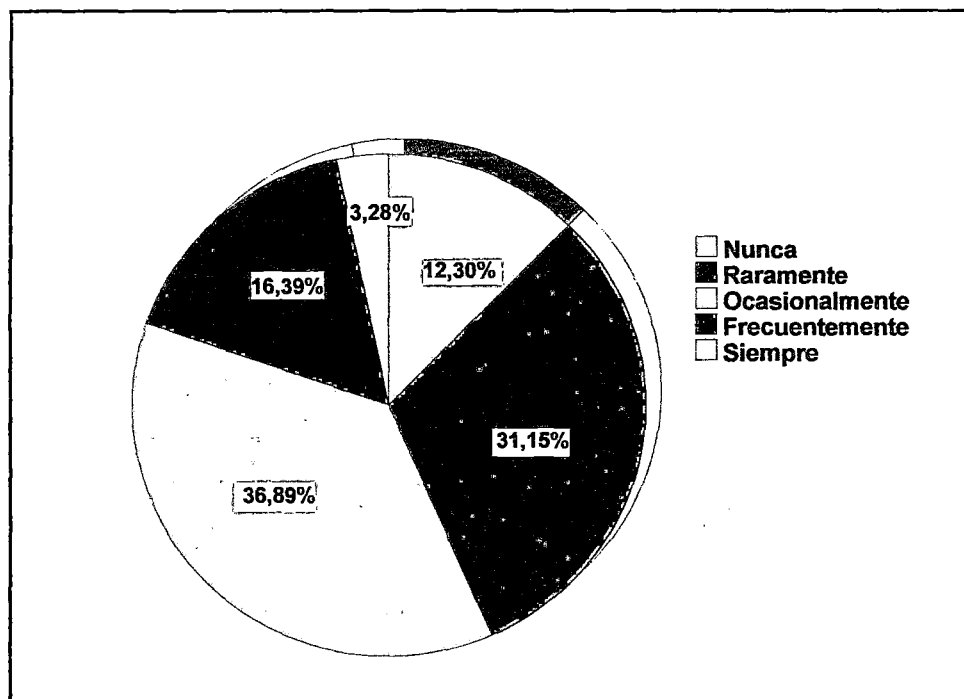
Figura 54. Escucha y fomenta la toma de decisiones especiales a los docentes y administrativos para trazar los objetivos institucionales

Tabla 61.

Se busca satisfacer necesidades de estima personal y profesional de los docentes y administrativos para trazar los objetivos institucionales.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 15 | 12,3% | 12,3% |
| Raramente | 38 | 31,1% | 31,1% |
| Ocasionalmente | 45 | 36,9% | 36,9% |
| Frecuentemente | 20 | 16,4% | 16,4% |
| Siempre | 4 | 3,3% | 3,3% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 61, Elaboración propia

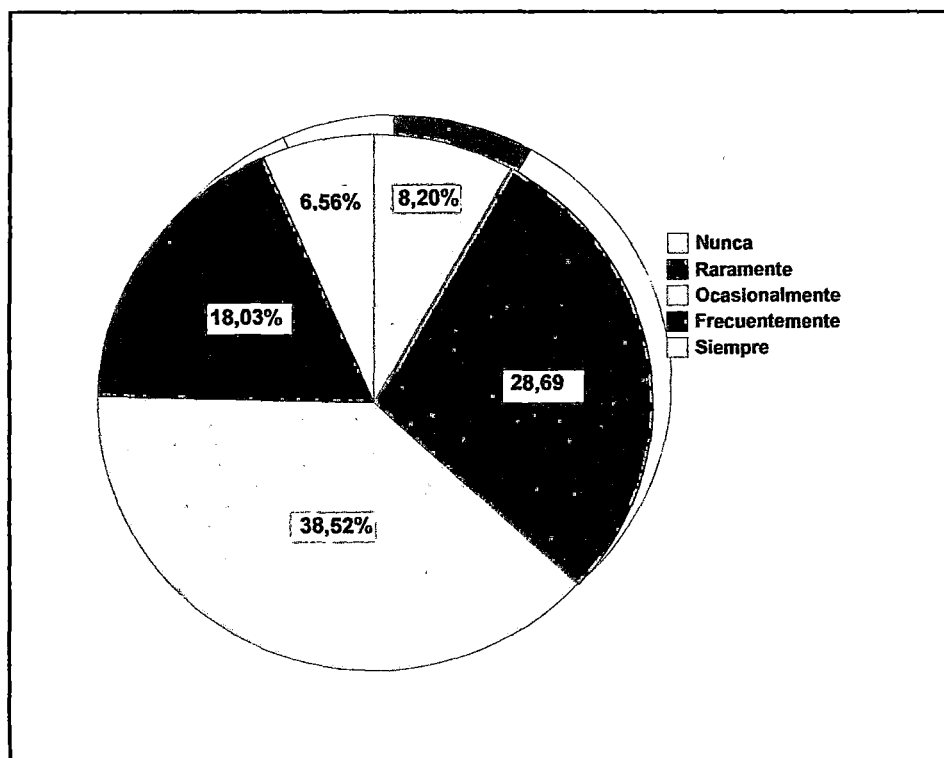
Figura 55. Se busca satisfacer necesidades de estima personal y profesional de los docentes y administrativos para trazar los objetivos institucionales.

Tabla 62.

Existe comunicación eficaz y delega funciones de los docentes y administrativos, en el caso de cualquier inconveniente que se presente en la gestión del personal directivo y jerárquico

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 10 | 8,2% | 8,2% |
| Raramente | 35 | 28,7% | 28,7% |
| Ocasionalmente | 47 | 38,5% | 38,5% |
| Frecuentemente | 22 | 18% | 18% |
| Siempre | 8 | 6,6% | 6,6% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 62, Elaboración propia

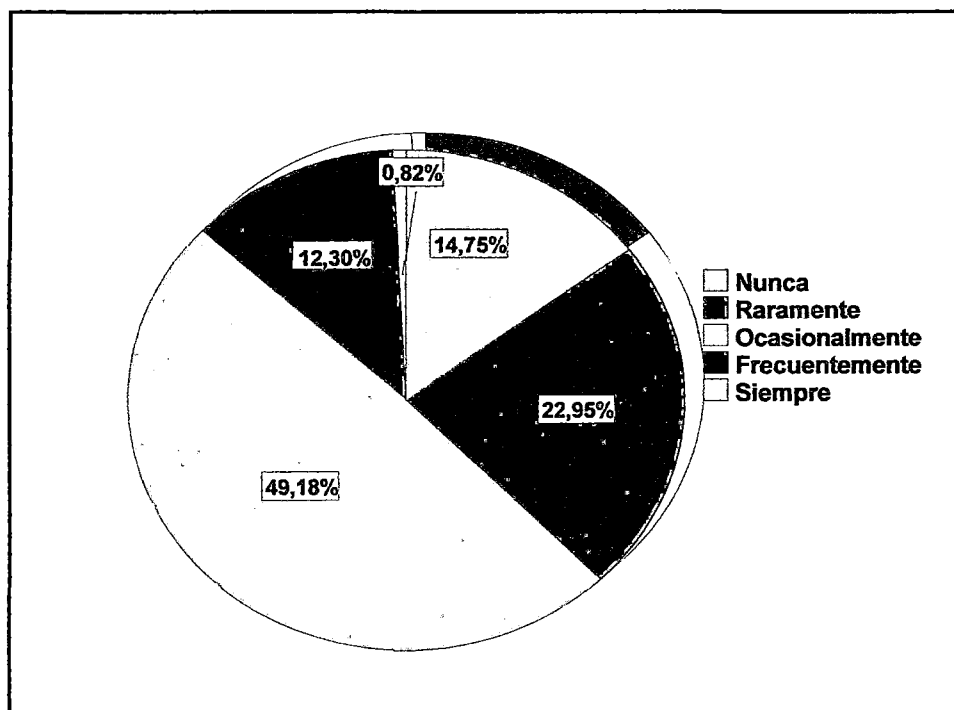
Figura 56. Existe comunicación eficaz y delega funciones de los docentes y administrativos, en el caso de cualquier inconveniente que se presente en la gestión del personal directivo y jerárquico

Tabla 63.

Se percibe una atmosfera de actividad motivadora y con una administración en base a objetivos por alcanzar.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 18 | 14,8% | 14,8% |
| Raramente | 28 | 23% | 23% |
| Ocasionalmente | 60 | 49,2% | 49,2% |
| Frecuentemente | 15 | 12,3% | 12,3% |
| Siempre | 1 | ,8% | ,8% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 63, Elaboración propia

Figura 57. Se percibe una atmosfera de actividad motivadora y con una administración en base a objetivos por alcanzar.

Interpretación, indicadores, clima participativo consultivo

Tabla 58 y Figura 52, trata sobre la gestión institucional dirigida de parte del equipo directivo, los docentes y administrativo se desenvuelven satisfactoriamente en un clima de confianza y de armonía, se reporta que el 44,3% es ocasionalmente, 24,6% raramente, 18,9% frecuentemente, 10,7% nunca y un 1,6% siempre.

Tabla 59 y Figura 53, se refiere si el clima es afectivo y satisfactorio, se percibe bastante confianza entre los directivos, personal jerárquico y los docentes y administrativos, el 46,7% es ocasionalmente, 25,4% Raramente, 13,1% es nunca y frecuentemente, y el 1,6% es Siempre.

Tabla 60 y Figura 54. Escucha y fomenta la toma de decisiones especiales a los docentes y administrativos para trazar los objetivos institucionales, representa que el 43,4% es ocasionalmente, 26,2% raramente, 15,6% frecuentemente, 11,5% nunca el 3,3% siempre.

Tabla 61 y Figura 55. Se busca satisfacer necesidades de estima personal y profesional de los docentes y administrativos para trazar los objetivos institucionales, lo cual se reporta que el 36,9% es

ocasionalmente, 31,1% raramente, 16,4% frecuentemente, 12,3% nunca y el 3,3% siempre.

Tabla 62 y Figura 56. Existe comunicación eficaz y delega funciones de los docentes y administrativos, en el caso de cualquier inconveniente que se presente en la gestión del personal directivo y jerárquico, el 38,5% es ocasionalmente, 28,7% raramente, 18% frecuentemente, 8,2% nunca y el 6,6% siempre.

Tabla 63 y Figura 57. Se percibe una atmosfera de actividad motivadora y con una administración en base a objetivos por alcanzar, el 49,2% es ocasionalmente, 23% raramente, 14,8% nunca, 12,3% frecuentemente y el 0,8% siempre.

Del análisis de los resultados, se puede precisar que los indicadores del clima Participativo Consultivo: el desenvolvimiento satisfactorio en un clima de confianza y de armonía, se escucha y fomenta la toma de decisiones para trazar los objetivos institucionales y se percibe una atmosfera de actividad motivadora en base a objetivos por alcanzar, se practica ocasionalmente y raramente, es decir que no prevalecen el tipo clima participativo consultivo en las instituciones educativas.

Tabla 64.

Dimensión 4, Clima Participativo grupo

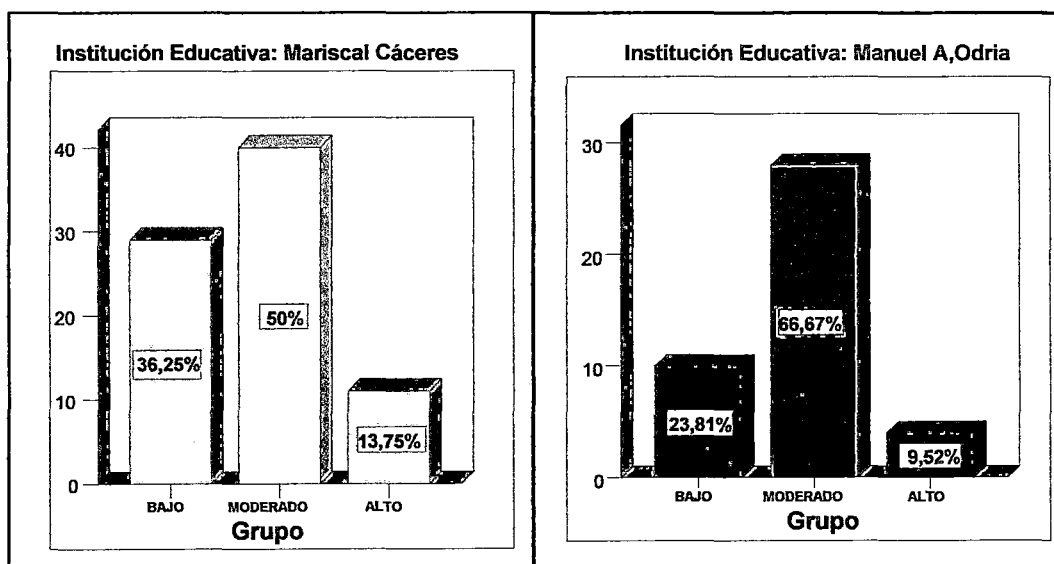
| CLIMA PARTICIPATIVO GRUPO | Mariscal Cáceres | | Manuel A.Odria | |
|---------------------------|------------------|--------------|----------------|--------------|
| | Media | Desv. típica | Media | Desv. Típica |
| | 2,679 | 0,8439 | 2,964 | 0,7769 |

| MODERADO CLIMA PARTICIPATIVO GRUPO | Mariscal Cáceres | | Manuel A.Odria | |
|------------------------------------|------------------|-----------|----------------|-----------|
| | N | Sumatoria | N | Sumatoria |
| | 80 | 16,07 | 42 | 17,79 |

| Ítems | Mariscal Cáceres | | Manuel A.Odria | |
|---|------------------|--------------|----------------|--------------|
| | Media | Desv. Típica | Media | Desv. Típica |
| El órgano directivo y el personal jerárquico brindan plena confianza en los docentes y administrativos de la institución educativa | 2,66 | 0,993 | 2,79 | 1,001 |
| El órgano directivo en la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles. | 2,41 | 1,04 | 2,81 | 1,042 |
| Existe comunicación fluida de forma vertical y horizontal en la institución educativa entre los órganos directivos, docentes y administrativos. | 2,59 | 0,882 | 3,02 | 0,950 |
| En la gestión institucional por parte del personal directivo y jerárquico, la comunicación adecuada, influye desarrollar las competencias eficazmente en el desempeño laboral de los doc y adm. | 2,95 | 1,018 | 3,17 | 0,853 |
| El órgano directivo promueve el equipo de trabajo; participativo y motivador como el mejor medio para alcanzar los objetivos establecidos. | 2,70 | 1,060 | 3,02 | 0,897 |
| El personal jerárquico, fomenta en la gestión institucional la participación estratégica de los docentes y administrativos ya que es indispensable para la mejora continua. | 2,76 | 1,009 | 2,98 | 1,093 |

Fuente: Cuestionario

| ESCALA DE VALORACION | ESCALA |
|------------------------------------|--------|
| BAJO CLIMA PARTICIPATIVO GRUPO | 6 -14 |
| MODERADO CLIMA PARTICIPATIVO GRUPO | 15 -22 |
| ALTO CLIMA PARTICIPATIVO GRUPO | 23 -30 |



Fuente: Tabla 64, Elaboración propia

Figura 58. Dimensión 4, Clima Participativo grupo

Interpretación

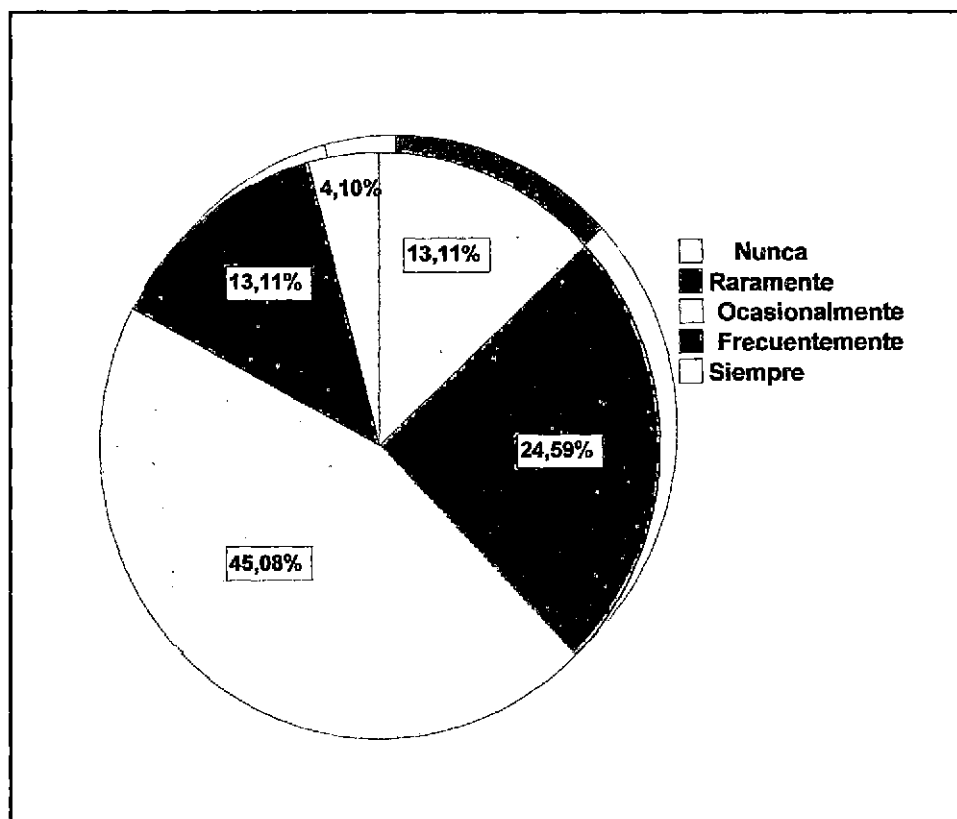
Los resultados de la Tabla 64 representan la dimensión "participativo grupo". I.E. Mariscal Cáceres, el resultado medio general obtenido es de 2,6792, y una sumatoria de 16,07. Con respecto a la I.E. Manuel A.Odria, el resultado medio general obtenido es de 2,9643, y una sumatoria de 17,79 lo que significa que se ha alcanzado un nivel moderado de clima participativo grupo a la escala de valoración lo cual refleja en la percepción de los docentes y administrativos.

Tabla 65.

Brindan plena confianza a los docentes y administrativos de la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 16 | 13,1% | 13,1% |
| Raramente | 30 | 24,6% | 24,6% |
| Ocasionalmente | 55 | 45,1% | 45,1% |
| Frecuentemente | 16 | 13,1% | 13,1% |
| Siempre | 5 | 4,1% | 4,1% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 65, Elaboración propia

Figura 59. Brindan plena confianza a los docentes y administrativos de la institución educativa.

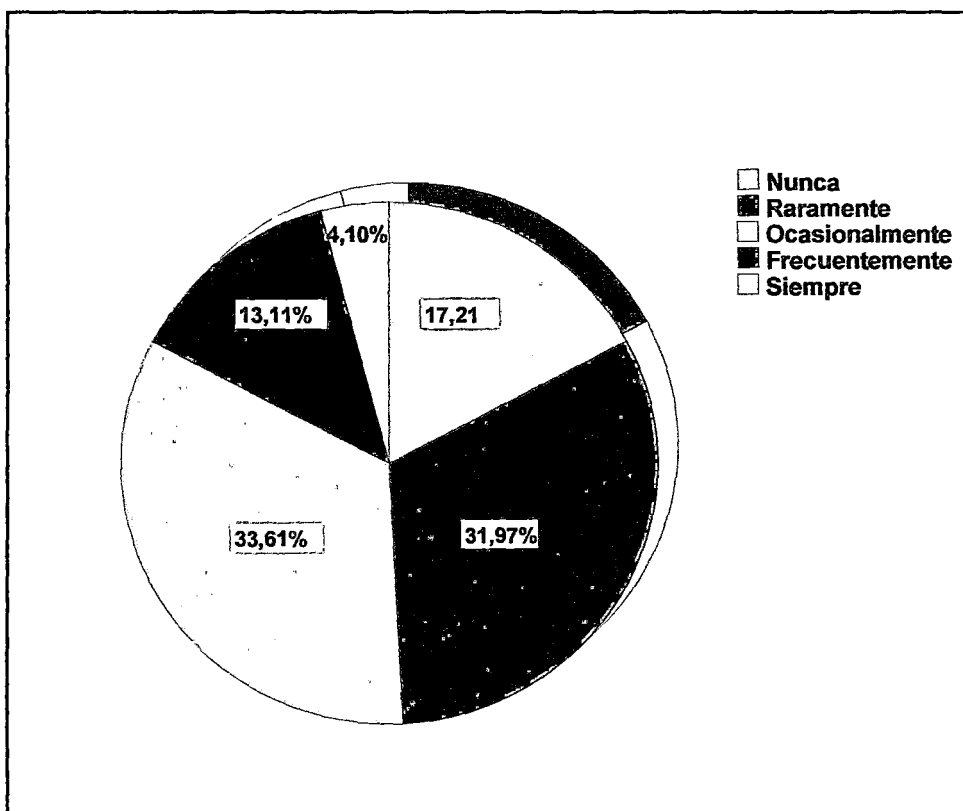
Tabla 66.

En la toma de decisiones persiguen la integración de todos los niveles de los docentes y administrativos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 21 | 17,2% | 17,2% |
| Raramente | 39 | 32% | 32% |
| Ocasionalmente | 41 | 33,6% | 33,6% |
| Frecuentemente | 16 | 13,1% | 13,1% |
| Siempre | 5 | 4,1% | 4,1% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 66, Elaboración propia

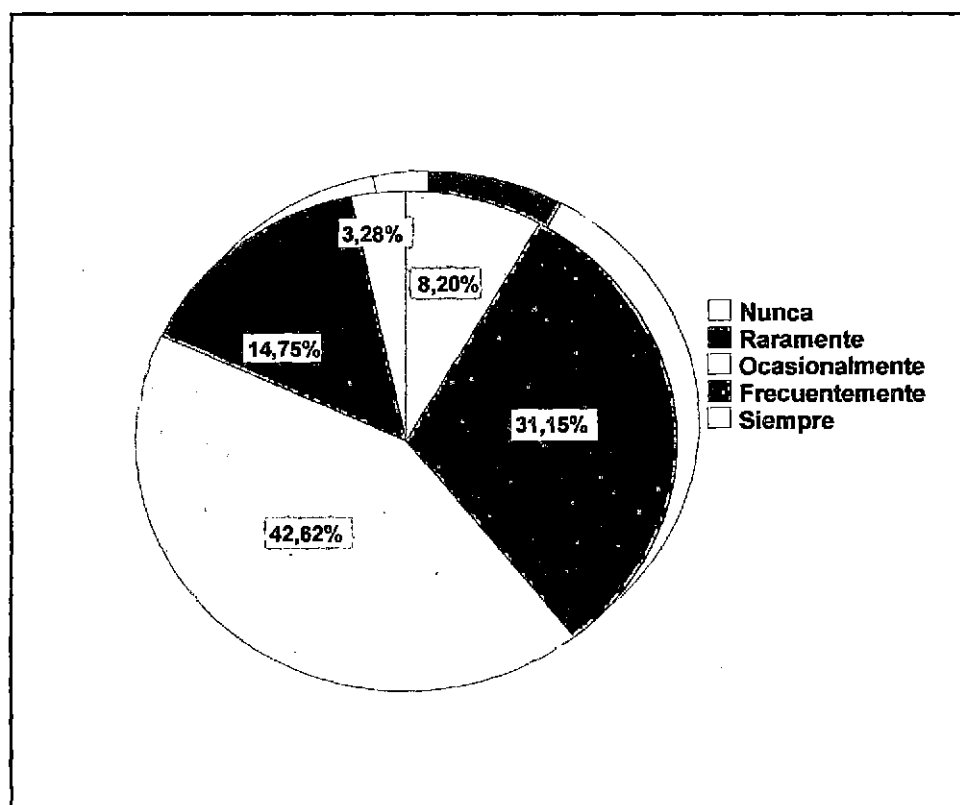
Figura 60. En la toma de decisiones persiguen la integración de todos los niveles de los docentes y administrativos.

Tabla 67.

Existe comunicación fluida de forma vertical y horizontal en la institución educativa.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 10 | 8,2% | 8,2% |
| Raramente | 38 | 31,1% | 31,1% |
| Ocasionalmente | 52 | 42,6% | 42,6% |
| Frecuentemente | 18 | 14,8% | 14,8% |
| Siempre | 4 | 3,3% | 3,3% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 67, Elaboración propia

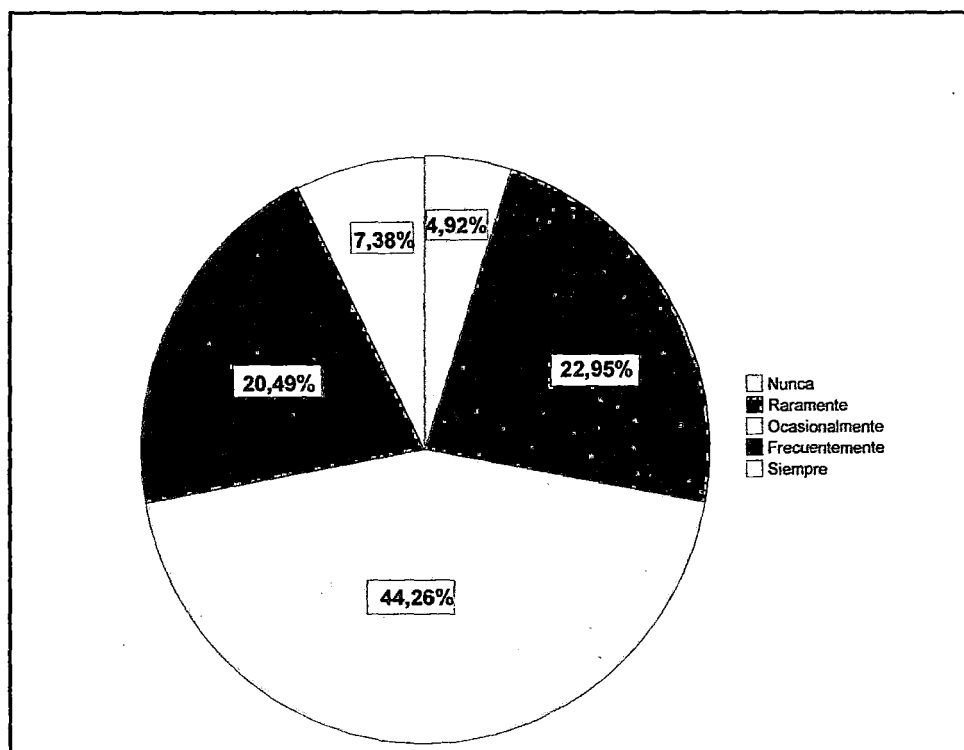
Figura 61. Existe comunicación fluida de forma vertical y horizontal en la institución educativa.

Tabla 68.

La comunicación adecuada, influye desarrollar las competencias eficazmente en el desempeño laboral de los docentes y administrativos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 6 | 4,9% | 4,9% |
| Raramente | 28 | 23% | 23% |
| Ocasionalmente | 54 | 44,3% | 44,3% |
| Frecuentemente | 25 | 20,5% | 20,5% |
| Siempre | 9 | 7,4% | 7,4% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 68, Elaboración propia

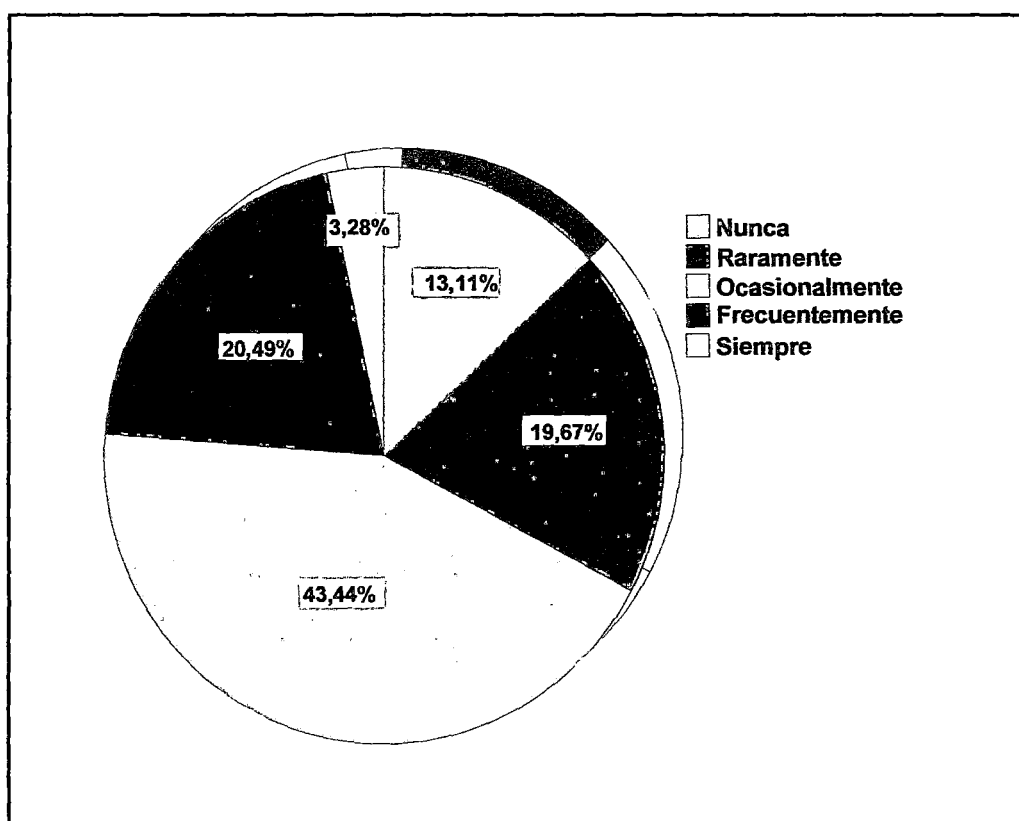
Figura 62. La comunicación adecuada, influye desarrollar las competencias eficazmente en el desempeño laboral de los docentes y administrativos.

Tabla 69.

Promueve el equipo de trabajo, participativo y motivador como el mejor medio para alcanzar los objetivos establecidos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 16 | 13,1% | 13,1% |
| Raramente | 24 | 19,7% | 19,7% |
| Ocasionalmente | 53 | 43,4% | 43,4% |
| Frecuentemente | 25 | 20,5% | 20,5% |
| Siempre | 4 | 3,3% | 3,3% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 69, Elaboración propia

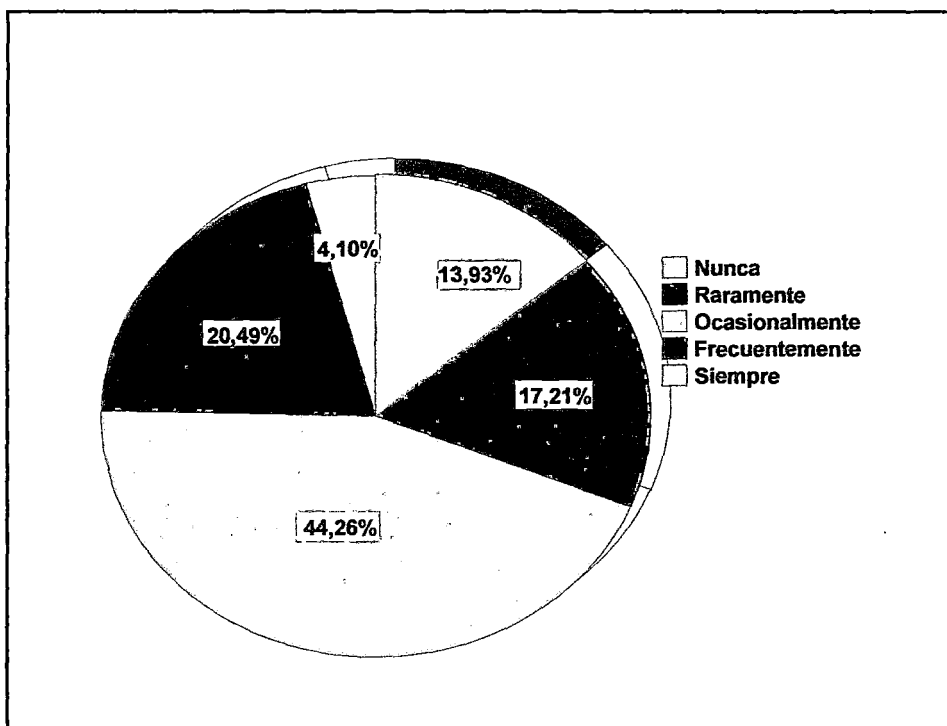
Figura 63. Promueve el equipo de trabajo, participativo y motivador como el mejor medio para alcanzar los objetivos establecidos.

Tabla 70.

Fomenta en la gestión institucional la participación estratégica de los docentes y administrativos ya que es indispensable para la mejora continua.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------------|------------|------------|-------------------|
| Nunca | 17 | 13,9% | 13,9% |
| Raramente | 21 | 17,2% | 17,2% |
| Ocasionalmente | 54 | 44,3% | 44,3% |
| Frecuentemente | 25 | 20,5% | 20,5% |
| Siempre | 5 | 4,1% | 4,1% |
| Total | 122 | 100% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Tabla 70, Elaboración propia

Figura 64. Fomenta en la gestión institucional la participación estratégica de los docentes y administrativos ya que es indispensable para la mejora continua

Interpretación, indicadores clima participativo grupo

Los resultados obtenidos de la Tabla 65 y Figura 59. Brindan plena confianza a los docentes y administrativos de la institución educativa, se reporta 45,1% ocasionalmente, 24,6% raramente, 13,1% frecuentemente y nunca, 4,1% siempre.

Tabla 66 4 y Figura 60, se trata de la toma de decisiones persiguen la integración de todos los niveles de los docentes y administrativos, se reporta 33,6% ocasionalmente, 32% raramente, 17,2% nunca, 13,1% frecuentemente y un 4,1% siempre.

Tabla 67 y Figura 61. Existe comunicación fluida de forma vertical y horizontal en la institución educativa, se reporta que el 42,6% es ocasionalmente, 31,1% raramente, 14,8% frecuentemente, 8,2% nunca y un 3,3% siempre.

Tabla 68 y Figura 62. La comunicación adecuada, influye desarrollar las competencias eficazmente en el desempeño laboral de los docentes y administrativos, el 44,3% es ocasionalmente, 23% raramente, 20,5% frecuentemente, 7,4% siempre y un 4,9% nunca.

Tabla 69 y Figura 63. Promueve el equipo de trabajo, participativo y motivador como el mejor medio para alcanzar los objetivos establecidos, se reporta el 43,4% ocasionalmente, 20,5% frecuentemente, 19,7% raramente, 13,1% nunca y un 3,3% siempre.

Tabla 70 y Figura 64. Fomenta en la gestión institucional la participación estratégica de los docentes y administrativos ya que es indispensable para la mejora continua, representando el 44,3% ocasionalmente, 20,5% frecuentemente, 17,2% raramente, 13,9% nunca y un 4,1% siempre.

En base a tablas y figuras, referente a los indicadores del clima participativo grupo: Brindan plena confianza, toma de decisiones que persiguen la integración, comunicación fluida de forma vertical y horizontal, la comunicación adecuada, promueve el equipo de trabajo, participativo y motivador como el mejor medio para alcanzar los objetivos establecidos, se practican ocasionalmente y raramente, significa que este tipo de clima no prevalece en las instituciones educativas.

4.2.2.2 Análisis general

Tabla 71.

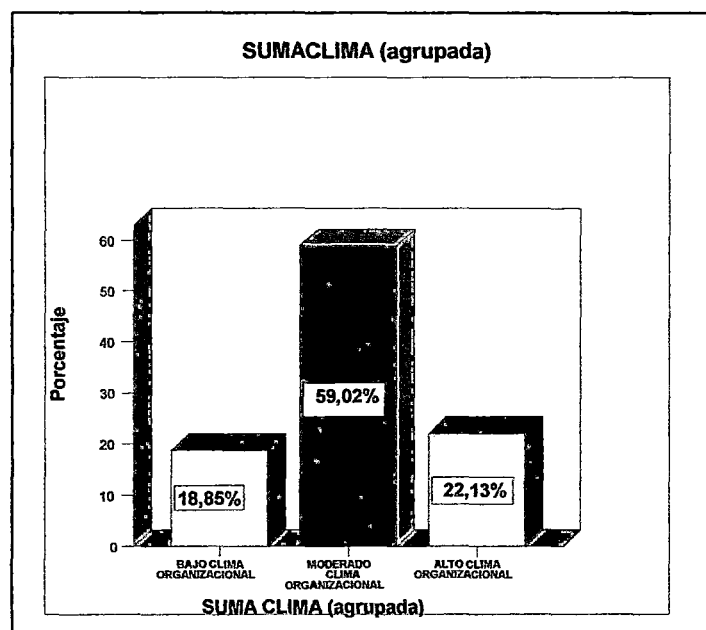
Clima Organizacional

| CLIMA ORGANIZACIONAL | Mariscal Cáceres | | | Manuel A.Odría | | |
|----------------------|------------------|--------|--------------|----------------|-------|--------------|
| | Suma | Media | Desv. Típica | Suma | Media | Desv. Típica |
| | 66,73 | 2,7796 | 0,7195 | 71,47 | 2,97 | 0,6753 |

| ESCALA DE VALORACION | ESCALA |
|-------------------------------|----------|
| BAJO CLIMA ORGANIZACIONAL | 31 – 55 |
| MODERADO CLIMA ORGANIZACIONAL | 56 - 79 |
| ALTO CLIMA ORGANIZACIONAL | 80 - 104 |

SUMA CLIMA (agrupada)

| SUMA CLIMA (agrupada) | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|------------|
| BAJO CLIMA ORGANIZACIONAL | 23 | 18,9 |
| MODERADO CLIMA ORGANIZACIONAL | 72 | 59,0 |
| ALTO CLIMA ORGANIZACIONAL | 27 | 22,1 |
| Total | 122 | 100% |



Fuente: Elaboración propia

Figura 65. Análisis general de clima organizacional

Interpretación

Los resultados de la Figura 65 representa la variable dependiente “clima organizacional”, se ilustra que el 59,02% prevalecen el moderado clima organizacional, 22,13% alto clima organizacional y 18,85% bajo clima organizacional, es decir que más del 50% de los docentes y administrativos de las instituciones educativas de Mariscal Cáceres y Manuel A.Odria del distrito de Ciudad Nueva de Tacna prevalecen el clima moderado.

4.2.3 ANÁLISIS DE VARIABLES: INFLUENCIA DEL LIDERAZGO

Tabla 72.

Líder autócrata y su influencia en el clima organizacional

| INSTITUCIÓN EDUCATIVA | Tabla de contingencia | Casos | | | | | |
|-----------------------|------------------------------|---------|------|----------|----|-------|------|
| | | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | | N | % | N | % | N | % |
| Manuel A Odria | AUTOCRATA * SUMACLIMA | 42 | 100% | 0 | 0% | 42 | 100% |
| | PATERNALISTA * SUMACLIMA | 42 | 100% | 0 | 0% | 42 | 100% |
| | DEMOCRATICO * SUMACLIMA | 42 | 100% | 0 | 0% | 42 | 100% |
| | PARTICIPATIVO * SUMACLIMA | 42 | 100% | 0 | 0% | 42 | 100% |
| | LIBERAL * SUMACLIMA | 42 | 100% | 0 | 0% | 42 | 100% |
| Mariscal Cáceres | AUTOCRATA * SUMACLIMA | 80 | 100% | 0 | 0% | 80 | 100% |
| | PATERNALISTA * SUMACLIMA | 80 | 100% | 0 | 0% | 80 | 100% |
| | DEMOCRATICO * SUMACLIMA | 80 | 100% | 0 | 0% | 80 | 100% |
| | PARTICIPATIVO * SUMACLIMA | 80 | 100% | 0 | 0% | 80 | 100% |
| | LIBERAL * SUMACLIMA | 80 | 100% | 0 | 0% | 80 | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas

Fuente: Elaboración propia.

Pruebas de chi-cuadrado

| Institución educativa | Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-----------------------|------------------------------|-----------|----|-----------------------------|
| Manuel A. Odria | Chi-cuadrado de Pearson | 59,281(a) | 54 | 0,289 |
| | Razón de verosimilitudes | 60,041 | 54 | 0,266 |
| | Asociación lineal por lineal | 10,968 | 1 | 0,001 |
| | N de casos válidos | 42 | | |
| Mariscal Cáceres | Chi-cuadrado de Pearson | 81,213(b) | 84 | 0,566 |
| | Razón de verosimilitudes | 92,264 | 84 | 0,252 |
| | Asociación lineal por lineal | 0,190 | 1 | 0,663 |
| | N de casos válidos | 80 | | |

Fuente: Tabla 72, Elaboración propia

Tabla 73.Lider Autócrata * Clima Autoritario Explotador

| LIDER AUTOCRATA | CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR | | | | | | Total | |
|-----------------|------------------------------|----|----------|-----|------|-----|-------|------|
| | BAJO | | MODERADO | | ALTO | | BAJO | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Débil | 3 | 9% | 18 | 55% | 12 | 36% | 33 | 100% |
| Moderado | 5 | 8% | 31 | 50% | 26 | 42% | 62 | 100% |
| Fuerte | 1 | 4% | 11 | 41% | 15 | 56% | 27 | 100% |
| Total | 9 | 7% | 60 | 49% | 53 | 43% | 122 | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativa
Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 2,583(a) | 4 | 0,630 |
| Razón de verosimilitudes | 2,650 | 4 | 0,618 |
| Asociación lineal por lineal | 2,255 | 1 | 0,133 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 4,20.

Tabla 74. Líder Autócrata *Clima Autoritario Paternalista

| LIDER AUTOCRATA | CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA | | | | | | Total | |
|-----------------|--------------------------------|-----|----------|-----|------|-----|-------|------|
| | BAJO | | MODERADO | | ALTO | | Total | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Débil | 5 | 15% | 22 | 67% | 6 | 18% | 33 | 100% |
| Moderado | 10 | 16% | 45 | 73% | 7 | 11% | 62 | 100% |
| Fuerte | 4 | 15% | 14 | 52% | 9 | 33% | 27 | 100% |
| Total | 19 | 16% | 81 | 66% | 22 | 18% | 122 | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas.
Fuente: Elaboración propia.

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 6,312(a) | 4 | 0,177 |
| Razón de verosimilitudes | 5,906 | 4 | 0,206 |
| Asociación lineal por lineal | 0,852 | 1 | 0,356 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 4,20.

Tabla 75. Líder Autócrata * Clima Participativo Consultivo

| LIDER AUTOCRATA | CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO | | | | | | Total | |
|--------------------|--------------------------------|-----|----------|-----|------|-----|-------|------|
| | BAJO | | MODERADO | | ALTO | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Débil | 11 | 33% | 17 | 52% | 5 | 15% | 33 | 100% |
| Moderado | 14 | 23% | 41 | 66% | 7 | 11% | 62 | 100% |
| Fuerte | 5 | 19% | 15 | 56% | 7 | 26% | 27 | 100% |
| Total | 30 | 25% | 73 | 60% | 19 | 16% | 122 | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 4,999(a) | 4 | 0,287 |
| Razón de verosimilitudes | 4,709 | 4 | 0,318 |
| Asociación lineal por lineal | 2,349 | 1 | 0,125 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 4,20.

Tabla 76. Líder Autócrata * Clima Participativo Grupo

| LIDER AUTOCRATA | CLIMA PARTICIPATIVO GRUPO | | | | | | Total | |
|--------------------|---------------------------|-----|----------|-----|------|-----|-------|------|
| | BAJO | | MODERADO | | ALTO | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Débil | 14 | 42% | 14 | 42% | 5 | 15% | 33 | 100% |
| Moderado | 20 | 32% | 36 | 58% | 6 | 10% | 62 | 100% |
| Fuerte | 5 | 19% | 18 | 67% | 4 | 15% | 27 | 100% |
| Total | 39 | 32% | 68 | 56% | 15 | 12% | 122 | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 5,050(a) | 4 | 0,282 |
| Razón de verosimilitudes | 5,283 | 4 | 0,259 |
| Asociación lineal por lineal | 1,913 | 1 | 0,167 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 3,32.

Interpretación Líder Autócrata y su influencia en los tipos de Clima Organizacional

Los resultados obtenidos de la Tabla 72, se puede ilustrar que el líder autócrata y su influencia en los tipos de Clima Organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de ciudad Nueva, en donde el chi-cuadrado de Pearson Sig. asintótica (bilateral) 0,289 y 0,566 lo cual señala que no hay asociación, para que haya asociación tiene que ser menor(0,05) lo que se puede deducir que el estilo líder autócrata no influye en los tipos de clima en ambas instituciones educativas, para conocer detalladamente a continuación se analizando cada tipo clima de organizacional:

Tabla 73, referente, líder autócrata y su influencia en el clima tipo autoritario explotador podemos decir que el 62% es moderado, 33% débil y un 27% fuerte, para precisar el nivel de influencia se considera la prueba de chi-cuadrado, que es 0,630 que no hay asociación entre ambos, lo cual no influye el líder autócrata en el clima tipo autoritario explotador.

Tabla 74, referente a la información del líder autócrata y su influencia en el clima autoritario paternalista, se puede constatar, chi-cuadrado Sig. asintótica (bilateral) 0,177 dando como resultado, lo cual no influye el líder autócrata en el clima tipo autoritario paternalista.

Tabla 75, Líder autócrata y su influencia en el clima tipo participativo consultivo, podemos precisar que chi-cuadrado, Sig. asintótica (bilateral) 0,287, señala que no existe influencia del líder autócrata en el clima tipo participativo, puesto que no hay asociación.

Tabla 76, referente líder autócrata y su influencia en el clima tipo participativo grupo, se puede precisar que el chi-cuadrado Sig. asintótica (bilateral) es de 0,282, señala que no influye en el clima tipo participativo grupo.

Tabla 77. Líder Paternalista y su influencia en el Clima Organizacional

| Institución educativa | PATERNALISTA | Estadísticos | CLIMA TOTAL | | | Total | |
|-----------------------|------------------|-------------------|-------------------|----------|------|-------|------|
| | | | BAJO | MODERADO | ALTO | | |
| Manuel A Odria | Débil | Recuento | 3 | 1 | 0 | 4 | |
| | | % de PATERNALISTA | 75% | 25% | 0% | 100% | |
| | Moderado | Recuento | 2 | 28 | 0 | 30 | |
| | | % de PATERNALISTA | 7% | 93% | 0% | 100% | |
| | Fuerte | Recuento | 0 | 3 | 5 | 8 | |
| | | % de PATERNALISTA | 0% | 38% | 63% | 100% | |
| | Total | Recuento | 5 | 32 | 5 | 42 | |
| | | % de PATERNALISTA | 12% | 76% | 12% | 100% | |
| | Mariscal Cáceres | Débil | Recuento | 14 | 1 | 0 | 15 |
| | | | % de PATERNALISTA | 93% | 7% | 0% | 100% |
| Moderado | | Recuento | 6 | 45 | 0 | 51 | |
| | | % de PATERNALISTA | 12% | 88% | 0% | 100% | |
| FUERTE | | Recuento | 0 | 8 | 6 | 14 | |
| | | % de PATERNALISTA | 0% | 57% | 43% | 100% | |
| Total | | Recuento | 20 | 54 | 6 | 80 | |
| | | % de PATERNALISTA | 25% | 68% | 8% | 100% | |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Institución educativa | Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-----------------------|------------------------------|-----------|----|-----------------------------|
| Manuel A. Odria | Chi-cuadrado de Pearson | 40,375(a) | 4 | 0,000 |
| | Razón de verosimilitudes | 30,189 | 4 | 0,000 |
| | Asociación lineal por lineal | 22,584 | 1 | 0,000 |
| | N de casos válidos | 42 | | |
| | Chi-cuadrado de Pearson | 75,071(b) | 4 | 0,000 |
| Mariscal Cáceres | Razón de verosimilitudes | 65,569 | 4 | 0,000 |
| | Asociación lineal por lineal | 45,483 | 1 | 0,000 |
| | N de casos válidos | 80 | | |

Tabla 78. Líder Paternalista * Autoritario Explotador

| LIDER PATERNALISTA | AUTORITARIOEXPLOTADOR | | | | | | Total | |
|--------------------|-----------------------|-----|----------|-----|------|-----|-------|------|
| | BAJO | | MODERADO | | ALTO | | BAJO | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Débil | 7 | 37% | 11 | 58% | 1 | 5% | 19 | 100% |
| Moderado | 2 | 2% | 44 | 54% | 35 | 43% | 81 | 100% |
| Fuerte | 0 | 0% | 5 | 23% | 17 | 77% | 22 | 100% |
| Total | 9 | 7% | 60 | 49% | 53 | 43% | 122 | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|-----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 42,659(a) | 4 | 0,000 |
| Razón de verosimilitudes | 37,739 | 4 | 0,000 |
| Asociación lineal por lineal | 30,789 | 1 | 0,000 |
| N de casos válidos | 122 | | |

Tabla 79. Líder Paternalista * Clima Autoritario Paternalista

| LIDER PATERNALISTA | Estadísticos | CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA | | | Total |
|--------------------|-------------------|--------------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | |
| Débil | Recuento | 19 | 0 | 0 | 19 |
| | % de PATERNALISTA | 100% | 0% | 0% | 100% |
| Moderado | Recuento | 0 | 81 | 0 | 81 |
| | % de PATERNALISTA | 0% | 100% | 0% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 0 | 0 | 22 | 22 |
| | % de PATERNALISTA | 0% | 0% | 100% | 100% |
| Total | Recuento | 19 | 81 | 22 | 122 |
| | % de PATERNALISTA | 16% | 66% | 18% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 244,000(a) | 4 | 0,000 |
| Razón de verosimilitudes | 212,386 | 4 | 0,000 |
| Asociación lineal por lineal | 121,000 | 1 | 0,000 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 4 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 2,96.

Tabla 80. Líder Paternalista * Clima Participativo Consultivo

| LIDER PATERNALISTA | Estadísticos | CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO | | | Total |
|--------------------|-------------------|--------------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | |
| Débil | Recuento | 17 | 2 | 0 | 19 |
| | % de PATERNALISTA | 89% | 11% | 0% | 100% |
| Moderado | Recuento | 13 | 60 | 8 | 81 |
| | % de PATERNALISTA | 16% | 74% | 10% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 0 | 11 | 11 | 22 |
| | % de PATERNALISTA | 0% | 50% | 50% | 100% |
| Total | Recuento | 30 | 73 | 19 | 122 |
| | % de PATERNALISTA | 25% | 60% | 16% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|-----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 72,551(a) | 4 | 0,000 |
| Razón de verosimilitudes | 65,909 | 4 | 0,000 |
| Asociación lineal por lineal | 49,219 | 1 | 0,000 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 2,96.

Tabla 81. Líder Paternalista*Clima Tipo Participativo Grupo

| LIDER PATERNALISTA | Estadísticos | CLIMA PARTICIPATIVO GRUPO | | | Total |
|--------------------|-------------------|---------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | |
| Débil | Recuento | 16 | 3 | 0 | 19 |
| | % de PATERNALISTA | 84% | 16% | 0% | 100% |
| Moderado | Recuento | 22 | 55 | 4 | 81 |
| | % de PATERNALISTA | 27% | 68% | 5% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 1 | 10 | 11 | 22 |
| | % de PATERNALISTA | 5% | 45% | 50% | 100% |
| Total | Recuento | 39 | 68 | 15 | 122 |
| | % de PATERNALISTA | 32% | 56% | 12% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|-----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 61,330(a) | 4 | 0,000 |
| Razón de verosimilitudes | 53,556 | 4 | 0,000 |
| Asociación lineal por lineal | 42,420 | 1 | 0,000 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 2,34.

Interpretación del Líder Paternalista y su Influencia en los tipos de Clima Organizacional

En base a resultados obtenidos de la Tabla 77, referente a líder paternalista y su influencia en los tipos del Clima Organizacional, según el chi-cuadrado de Pearson Sig. asintótica (bilateral) es 0,000, siendo menor a 0,05, se constata que si influye el líder paternalista en los tipos del Clima Organizacional en las instituciones educativas Manuel A. Odria y Mariscal Cáceres del distrito de ciudad Nueva Tacna, a continuación detallamos:

Tabla 78, se refiere al Líder Paternalista y su influencia en el clima tipo autoritario explotador, en base a chi-cuadrado de Pearson Sig, asintótica (bilateral) 0,000, señala que hay influencia significativa del líder paternalista en el clima autoritario explotador.

Tabla 79, trata de Líder paternalista y su influencia en el clima tipo autoritario paternalista, analizando el Chi-cuadrado de Pearson, Sig. asintótica (bilateral) es 0,000, define que si existe influencia significativa.

Tabla 80, trata de líder paternalista y su influencia en el clima tipo participativo consultivo Chi-cuadrado de Pearson, Sig. asintótica (bilateral) es 0,000, lo que significa que influye el líder paternalista.

Tabla 81, Líder paternalista y su influencia en el clima tipo participativo grupo, de acuerdo al resultado de Chi-cuadrado de Pearson, Sig. asintótica (bilateral) es 0,000, señala que hay influencia del líder paternalista en el clima tipo participativo grupo.

Tabla 82. Líder democrático y su influencia en el clima organizacional.

| Institución Educativa | Democrático | Estadísticos | Clima Total | | | Total | |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|----------|------|-------|------|
| | | | BAJO | MODERADO | ALTO | BAJO | |
| Manuel A Odria | Débil | Recuento | 1 | 4 | 0 | 5 | |
| | | % de DEMOCRATICO | 20% | 80% | 0% | 100% | |
| | Moderado | Recuento | 3 | 16 | 1 | 20 | |
| | | % de DEMOCRATICO | 15% | 80% | 5% | 100% | |
| | Fuerte | Recuento | 1 | 12 | 4 | 17 | |
| | | % de DEMOCRATICO | 6% | 71% | 24% | 100% | |
| | Total | Recuento | 5 | 32 | 5 | 42 | |
| | | % de DEMOCRATICO | 12% | 76% | 12% | 100% | |
| | Mariscal Cáceres | Débil | Recuento | 5 | 13 | 3 | 21 |
| | | | % de DEMOCRATICO | 24% | 62% | 14% | 100% |
| Moderado | | Recuento | 11 | 32 | 3 | 46 | |
| | | % de DEMOCRATICO | 24% | 70% | 7% | 100% | |
| Fuerte | | Recuento | 4 | 9 | 0 | 13 | |
| | | % de DEMOCRATICO | 31% | 69% | 0% | 100% | |
| Total | | Recuento | 20 | 54 | 6 | 80 | |
| | | % de DEMOCRATICO | 25% | 68% | 8% | 100% | |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Institución educativa | Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-----------------------|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Manuel A Odria | Chi-cuadrado de Pearson | 4,398(a) | 4 | 0,355 |
| | Razón de verosimilitudes | 4,848 | 4 | 0,303 |
| | Asociación lineal por lineal | 3,532 | 1 | 0,060 |
| | N de casos válidos | 42 | | |
| Mariscal Cáceres | Chi-cuadrado de Pearson | 2,662(b) | 4 | 0,616 |
| | Razón de verosimilitudes | 3,358 | 4 | 0,500 |
| | Asociación lineal por lineal | 1,168 | 1 | 0,280 |
| | N de casos válidos | 80 | | |

Tabla 83. Líder Democrático * Clima Autoritario Explotador

| LIDER DEMOCRATICO | Estadísticos | CLIMA AUTORITARIO EXPLO | | | Total |
|-------------------|------------------|-------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | BAJO |
| Débil | Recuento | 3 | 12 | 11 | 26 |
| | % de DEMOCRATICO | 12% | 46% | 42% | 100% |
| Moderado | Recuento | 3 | 37 | 26 | 66 |
| | % de DEMOCRATICO | 5% | 56% | 39% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 3 | 11 | 16 | 30 |
| | % de DEMOCRATICO | 10% | 37% | 53% | 100% |
| Total | Recuento | 9 | 60 | 53 | 122 |
| | % de DEMOCRATICO | 7% | 49% | 43% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 4,179(a) | 4 | 0,382 |
| Razón de verosimilitudes | 4,203 | 4 | 0,379 |
| Asociación lineal por lineal | 0,594 | 1 | 0,441 |
| N de casos válidos | 122 | | |

Tabla 84. Líder Democrático * Clima Autoritario Paternalista

| LIDER DEMOCRATICO | Estadísticos | CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA | | | Total |
|-------------------|------------------|--------------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | |
| Débil | Recuento | 4 | 18 | 4 | 26 |
| | % de DEMOCRATICO | 15% | 69% | 15% | 100% |
| Moderado | Recuento | 11 | 44 | 11 | 66 |
| | % de DEMOCRATICO | 17% | 67% | 17% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 4 | 19 | 7 | 30 |
| | % de DEMOCRATICO | 13% | 63% | 23% | 100% |
| Total | Recuento | 19 | 81 | 22 | 122 |
| | % de DEMOCRATICO | 16% | 66% | 18% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.
Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | ,859(a) | 4 | 0,930 |
| Razón de verosimilitudes | ,830 | 4 | 0,934 |
| Asociación lineal por lineal | ,446 | 1 | 0,504 |
| N de casos válidos | 122 | | |

Tabla 85. Líder Democrático *Clima Participativo Consultivo

| LÍDER DEMOCRÁTICO | Estadísticos | CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO | | | Total |
|-------------------|------------------|--------------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | |
| Débil | Recuento | 7 | 16 | 3 | 26 |
| | % de DEMOCRATICO | 27% | 62% | 12% | 100% |
| Moderado | Recuento | 17 | 41 | 8 | 66 |
| | % de DEMOCRATICO | 26% | 62% | 12% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 6 | 16 | 8 | 30 |
| | % de DEMOCRATICO | 20% | 53% | 27% | 100% |
| Total | Recuento | 30 | 73 | 19 | 122 |
| | % de DEMOCRATICO | 25% | 60% | 16% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 3,781(a) | 4 | 0,436 |
| Razón de verosimilitudes | 3,452 | 4 | 0,485 |
| Asociación lineal por lineal | 1,825 | 1 | 0,177 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 4,05.

Tabla 86. Líder Democrático * Clima Participativo Grupo

| Líder democrático | Estadísticos | CLIMA PARTICIPATIVO GRUPO | | | Total |
|-------------------|------------------|---------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | BAJO |
| Débil | Recuento | 12 | 10 | 4 | 26 |
| | % de DEMOCRATICO | 46% | 38% | 15% | 100% |
| Moderado | Recuento | 21 | 40 | 5 | 66 |
| | % de DEMOCRATICO | 32% | 61% | 8% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 6 | 18 | 6 | 30 |
| | % de DEMOCRATICO | 20% | 60% | 20% | 100% |
| Total | Recuento | 39 | 68 | 15 | 122 |
| | % de DEMOCRATICO | 32% | 56% | 12% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 7,598(a) | 4 | 0,107 |
| Razón de verosimilitudes | 7,712 | 4 | 0,103 |
| Asociación lineal por lineal | 3,393 | 1 | 0,065 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,20.

Interpretación del Líder Democrático y su influencia en los tipos de Clima Organizacional

Los resultados obtenidos de la Tabla 82, se puede ver que el líder democrático y su influencia en los tipos de Clima Organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de ciudad Nueva, en donde el chi-cuadrado de Pearson Sig. asintótica (bilateral) 0,355 y 0,616, señala que no hay asociación, para que exista tiene que ser menor(0,05), se puede señalar que no influye el líder democrático en el Clima Organizacional de las instituciones educativas, para tener claridad acerca de los tipos de clima a continuación especificamos:

Tabla 83, refiere a líder democrático y su influencia en el clima autoritario explotador, Chi-cuadrado de Pearson, Sig. asintótica (bilateral) 0,382, señala que no influye.

Tabla 84, trata de líder democrático y su influencia en el clima autoritario paternalista, Chi-cuadrado de Pearson, Sig. asintótica (bilateral) 0,930, quiere decir que no hay influencia.

Tabla 85. Líder democrático y su influencia en el clima participativo consultivo, Chi-cuadrado de Pearson, Sig. asintótica (bilateral), 0,436, señala que no existe influencia del líder democrático al clima participativo consultivo.

Tabla 86, se refiere al líder democrático y su influencia en el clima participativo grupo, Chi-cuadrado de Pearson. Sig. asintótica (bilateral) 0,107 contrasta que no influye el líder democrático.

Tabla 87. Líder Participativo y su Influencia en el Clima Organizacional

| Institución | Participativo | Estadísticos | Clima total | | | Total | |
|----------------|------------------|--------------------|--------------------|----------|------|-------|------|
| Educativa | | | Bajo | Moderado | Alto | | |
| Manuel A Odria | Débil | Recuento | 1 | 8 | 0 | 9 | |
| | | % de PARTICIPATIVO | 11% | 89% | 0% | 100% | |
| | Moderado | Recuento | 3 | 17 | 1 | 21 | |
| | | % de PARTICIPATIVO | 14% | 81% | 5% | 100% | |
| | Fuerte | Recuento | 1 | 7 | 4 | 12 | |
| | | % de PARTICIPATIVO | 8% | 58% | 33% | 100% | |
| | Total | Recuento | 5 | 32 | 5 | 42 | |
| | | % de PARTICIPATIVO | 12% | 76% | 12% | 100% | |
| | Mariscal Cáceres | Débil | Recuento | 9 | 22 | 3 | 34 |
| | | | % de PARTICIPATIVO | 26% | 65% | 9% | 100% |
| Moderado | | Recuento | 8 | 24 | 3 | 35 | |
| | | % de PARTICIPATIVO | 23% | 69% | 9% | 100% | |
| Fuerte | | Recuento | 3 | 8 | 0 | 11 | |
| | | % de PARTICIPATIVO | 27% | 73% | 0% | 100% | |
| Total | | Recuento | 20 | 54 | 6 | 80 | |
| | | % de PARTICIPATIVO | 25% | 68% | 8% | 100% | |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Institución educativa | Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-----------------------|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Manuel A Odria | Chi-cuadrado de Pearson | 7,589(a) | 4 | 0,108 |
| | Razón de verosimilitudes | 7,436 | 4 | 0,115 |
| | Asociación lineal por lineal | 3,156 | 1 | 0,076 |
| | N de casos válidos | 42 | | |
| | | | | |
| Mariscal Cáceres | Chi-cuadrado de Pearson | 1,164(b) | 4 | 0,884 |
| | Razón de verosimilitudes | 1,983 | 4 | 0,739 |
| | Asociación lineal por lineal | 0,092 | 1 | 0,762 |
| | N de casos válidos | 80 | | |
| | | | | |

Tabla 88. Líder Participativo * Clima Autoritario Explotador

| LIDER PARTICIPATIVO | Estadísticos | CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR | | | Total |
|---------------------|--------------------|------------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | BAJO |
| Débil | Recuento | 2 | 23 | 18 | 43 |
| | % de PARTICIPATIVO | 5% | 53% | 42% | 100% |
| Moderado | Recuento | 5 | 26 | 25 | 56 |
| | % de PARTICIPATIVO | 9% | 46% | 45% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 2 | 11 | 10 | 23 |
| | % de PARTICIPATIVO | 9% | 48% | 43% | 100% |
| Total | Recuento | 9 | 60 | 53 | 122 |
| | % de PARTICIPATIVO | 7% | 49% | 43% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | ,970(a) | 4 | 0,914 |
| Razón de verosimilitudes | 1,019 | 4 | 0,907 |
| Asociación lineal por lineal | 0,026 | 1 | 0,872 |
| N de casos válidos | 122 | | |

Tabla 89. Líder Participativo *Clima Autoritario Paternalista

| LIDER PARTICIPATIVO | Estadísticos | CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA | | | Total |
|---------------------|--------------------|--------------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | |
| Débil | Recuento | 8 | 28 | 7 | 43 |
| | % de PARTICIPATIVO | 19% | 65% | 16% | 100% |
| Moderado | Recuento | 8 | 39 | 9 | 56 |
| | % de PARTICIPATIVO | 14% | 70% | 16% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 3 | 14 | 6 | 23 |
| | % de PARTICIPATIVO | 13% | 61% | 26% | 100% |
| Total | Recuento | 19 | 81 | 22 | 122 |
| | % de PARTICIPATIVO | 16% | 66% | 18% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 1,633(a) | 4 | 0,803 |
| Razón de verosimilitudes | 1,533 | 4 | 0,821 |
| Asociación lineal por lineal | 0,951 | 1 | 0,329 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 3,58.

Tabla 90. Líder Participativo * Clima Participativo Consultivo

| LÍDER PARTICIPATIVO | Estadísticos | CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO | | | Total |
|---------------------|--------------------|--------------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | |
| Débil | Recuento | 10 | 29 | 4 | 43 |
| | % de PARTICIPATIVO | 23% | 67% | 9% | 100% |
| Moderado | Recuento | 15 | 33 | 8 | 56 |
| | % de PARTICIPATIVO | 27% | 59% | 14% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 5 | 11 | 7 | 23 |
| | % de PARTICIPATIVO | 22% | 48% | 30% | 100% |
| Total | Recuento | 30 | 73 | 19 | 122 |
| | % de PARTICIPATIVO | 25% | 60% | 16% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.
Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 5,602(a) | 4 | 0,231 |
| Razón de verosimilitudes | 5,096 | 4 | 0,278 |
| Asociación lineal por lineal | 1,543 | 1 | 0,214 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 3,58.

Tabla 91. Líder Participativo * Clima Participativo Grupo

| LIDER PARTICIPATIVO | Estadísticos | CLIMA PARTICIPATIVO GRUPO | | | Total |
|---------------------|--------------------|---------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | |
| Débil | Recuento | 18 | 19 | 6 | 43 |
| | % de PARTICIPATIVO | 42% | 44% | 14% | 100% |
| Moderado | Recuento | 15 | 38 | 3 | 56 |
| | % de PARTICIPATIVO | 27% | 68% | 5% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 6 | 11 | 6 | 23 |
| | % de PARTICIPATIVO | 26% | 48% | 26% | 100% |
| Total | Recuento | 39 | 68 | 15 | 122 |
| | % de PARTICIPATIVO | 32% | 56% | 12% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|-----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 10,646(a) | 4 | 0,031 |
| Razón de verosimilitudes | 10,282 | 4 | 0,036 |
| Asociación lineal por lineal | 2,547 | 1 | 0,111 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,83.

Interpretación del Líder Participativo y su influencia en los tipos de Clima Organizacional

En base a resultados obtenidos de la Tabla 87, referente al líder participativo y su influencia en el Clima Organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva, el Chi-cuadrado de Pearson Sig. asintótica (bilateral) 0,884 y 0,108, señala que el líder participativo no influye de manera significativa en el Clima Organizacional de las instituciones educativas, a continuación se especifica cada tipo:

Tabla 88, respecto al líder participativo y su influencia en el clima autoritario explotador, según el chi-cuadrado de Pearson, Sig. asintótica (bilateral) 0,914 da como resultado , que no influye el líder participativo en el clima.

Tabla 89, líder participativo y su influencia en el clima autoritario paternalista, según el Chi-cuadrado de Pearson, Sig. asintótica (bilateral) 0,803, significa que no existe influencia.

Tabla 90, trata de líder participativo y su influencia en el clima participativo consultivo, de acuerdo Chi-cuadrado de Pearson, Sig. asintótica (bilateral) 0,231, significa que no influye.

Tabla 91, influencia del líder participativo en el clima participativo grupo, en base al chi-cuadrado de Pearson, Sig.asintótica(bilateral), 0,310 quiere decir que no influye el líder participativo.

Tabla 92. Líder Liberal y su influencia en el Clima Organizacional

| Institución educativa | LIBERAL | Estadísticos | CLIMATOTAL | | | Total |
|-----------------------|----------|--------------|------------|----------|------|-------|
| | | | BAJO | MODERADO | ALTO | BAJO |
| Manuel A Odria | Débil | Recuento | 3 | 8 | 2 | 13 |
| | | % de LIBERAL | 23% | 62% | 15% | 100% |
| | Moderado | Recuento | 1 | 19 | 3 | 23 |
| | | % de LIBERAL | 4% | 83% | 13% | 100% |
| | Fuerte | Recuento | 1 | 5 | 0 | 6 |
| | | % de LIBERAL | 17% | 83% | 0% | 100% |
| | Total | Recuento | 5 | 32 | 5 | 42 |
| | | % de LIBERAL | 12% | 76% | 12% | 100% |
| Mariscal Cáceres | Débil | Recuento | 9 | 15 | 2 | 26 |
| | | % de LIBERAL | 35% | 58% | 8% | 100% |
| | Moderado | Recuento | 8 | 25 | 1 | 34 |
| | | % de LIBERAL | 24% | 74% | 3% | 100% |
| | Fuerte | Recuento | 3 | 14 | 3 | 20 |
| | | % de LIBERAL | 15% | 70% | 15% | 100% |
| | Total | Recuento | 20 | 54 | 6 | 80 |
| | | % de LIBERAL | 25% | 68% | 8% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Institución educativa | Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|-----------------------|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Manuel A Odria | Chi-cuadrado de Pearson | 3,983(a) | 4 | 0,408 |
| | Razón de verosimilitudes | 4,756 | 4 | 0,313 |
| | Asociación lineal por lineal | 0,000 | 1 | 1,000 |
| | N de casos válidos | 42 | | |
| Mariscal Cáceres | Chi-cuadrado de Pearson | 4,807(b) | 4 | 0,308 |
| | Razón de verosimilitudes | 4,797 | 4 | 0,309 |
| | Asociación lineal por lineal | 2,607 | 1 | 0,106 |
| | N de casos válidos | 80 | | |

Tabla 93. Líder Liberal * Clima Autoritario Explotador

| LIDER LIBERAL | Estadísticos | CLIMA AUTORITARIO EXPLOTADOR | | | Total |
|---------------|--------------|------------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | |
| Débil | Recuento | 4 | 22 | 13 | 39 |
| | % de LIBERAL | 10% | 56% | 33% | 100% |
| Moderado | Recuento | 4 | 27 | 26 | 57 |
| | % de LIBERAL | 7% | 47% | 46% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 1 | 11 | 14 | 26 |
| | % de LIBERAL | 4% | 42% | 54% | 100% |
| Total | Recuento | 9 | 60 | 53 | 122 |
| | % de LIBERAL | 7% | 49% | 43% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos de las I.E.

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 3,217(a) | 4 | 0,522 |
| Razón de verosimilitudes | 3,291 | 4 | 0,510 |
| Asociación lineal por lineal | 3,113 | 1 | 0,078 |
| N de casos válidos | 122 | | |

Tabla 94. Líder Liberal * Clima Autoritario Paternalista

| LIDER LIBERAL | Estadísticos | CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA | | | Total |
|---------------|--------------|--------------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | BAJO |
| Débil | Recuento | 7 | 25 | 7 | 39 |
| | % de LIBERAL | 18% | 64% | 18% | 100% |
| Moderado | Recuento | 10 | 37 | 10 | 57 |
| | % de LIBERAL | 18% | 65% | 18% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 2 | 19 | 5 | 26 |
| | % de LIBERAL | 8% | 73% | 19% | 100% |
| Total | Recuento | 19 | 81 | 22 | 122 |
| | % de LIBERAL | 16% | 66% | 18% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 1,573(a) | 4 | 0,814 |
| Razón de verosimilitudes | 1,795 | 4 | 0,773 |
| Asociación lineal por lineal | 0,512 | 1 | 0,474 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 4,05.

Tabla 95. Líder Liberal * Clima Participativo Consultivo

| LIDER LIBERAL | Estadísticos | CLIMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO | | | Total |
|------------------|--------------|-----------------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | BAJO |
| Débil | Recuento | 12 | 22 | 5 | 39 |
| | % de LIBERAL | 31% | 56% | 13% | 100% |
| Moderado | Recuento | 13 | 36 | 8 | 57 |
| | % de LIBERAL | 23% | 63% | 14% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 5 | 15 | 6 | 26 |
| | % de LIBERAL | 19% | 58% | 23% | 100% |
| Total | Recuento | 30 | 73 | 19 | 122 |
| | % de LIBERAL | 25% | 60% | 16% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos
Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 2,401(a) | 4 | 0,662 |
| Razón de verosimilitudes | 2,275 | 4 | 0,685 |
| Asociación lineal por lineal | 1,847 | 1 | 0,174 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 4,05.

Tabla 96. Líder Liberal * Clima Participativo Grupo

| LIDER LIBERAL | Estadísticos | CLIMA PARTICIPATIVO GRUPO | | | Total |
|---------------|--------------|---------------------------|----------|------|-------|
| | | BAJO | MODERADO | ALTO | BAJO |
| Débil | Recuento | 18 | 17 | 4 | 39 |
| | % de LIBERAL | 46% | 44% | 10% | 100% |
| Moderado | Recuento | 16 | 34 | 7 | 57 |
| | % de LIBERAL | 28% | 60% | 12% | 100% |
| Fuerte | Recuento | 5 | 17 | 4 | 26 |
| | % de LIBERAL | 19% | 65% | 15% | 100% |
| Total | Recuento | 39 | 68 | 15 | 122 |
| | % de LIBERAL | 32% | 56% | 12% | 100% |

Encuesta aplicada a los docentes y administrativos

Fuente: Elaboración propia

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 6,002(a) | 4 | 0,199 |
| Razón de verosimilitudes | 5,987 | 4 | 0,200 |
| Asociación lineal por lineal | 4,209 | 1 | 0,040 |
| N de casos válidos | 122 | | |

a 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5

La frecuencia mínima esperada es 3,20.

Interpretación Líder Liberal y su influencia en el Clima Organizacional

De acuerdo a los resultados obtenidos de la Tabla 92, acerca del líder liberal y su influencia en el Clima Organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A.Odria, nos señala el chi-cuadrado de Pearson Sig. asintótica (bilateral) 0,308 y 0,408, significa que no existe influencia, especificamos cada tipo a continuación :

Tabla 93, la información referida acerca de líder liberal y su influencia en el clima autoritario explotador Chi-cuadrado de Pearson, Sig. asintótica (bilateral) 0,522, significa que no influye el líder liberal en el clima.

Tabla 94, se refiere al líder liberal y su influencia en el clima autoritario paternalista, según el chi-cuadrado de Pearson Sig asintótica (bilateral) 0,814, señala que no existe influencia.

Tabla 95, información referida de líder liberal y su influencia en el clima participativo consultivo, el chi-cuadrado de Pearson Sig.asintótica (bilateral) 0,662, lo cual no influye.

Tabla 96. Referida a líder liberal y su influencia en el clima participativo grupo, el chi- cuadrado de Pearson Sig.asintotica (bilateral), 0,199, lo que significa no influye el líder liberal en el clima.

CAPITULO V

5.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos, respecto, al Liderazgo Gerencial y su influencia en el Clima Organizacional, los instrumentos aplicados a los docentes y administrativos, muestran que influye moderadamente el Liderazgo Gerencial en el Clima Organizacional, en el campo de acción se aplicó las encuestas de escala de LICKERT ordinal, una por cada variable de estudio para identificar los siguientes objetivos:

1 *Reconocer el nivel de Liderazgo Gerencial que se desarrollan en las instituciones educativas*

Con relación a este objetivo específico se identificó el nivel moderado en base la encuesta aplicada a los docentes y administrativos, según la figura 36 donde se ilustra que el 56,56% desarrollan el Liderazgo Gerencial moderado, (Pag. 116), lo que implica que no es alto o excelente el liderazgo que desarrollan los órganos directivos y personal jerárquico, ya que el liderazgo es un proceso a través del cual el líder

asegura la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular.

El liderazgo se define, Según Molinar, M y Velázquez (2007), es un arte porque para ser líder se necesita tener un espíritu provocativo; se necesita una capacidad innovadora que de este toque mágico que destierra el conformismo y la pasividad; hay que ver más allá o antes que los demás(véase Pag, 20).

En cuanto a los estilos de liderazgo (Pag.27-29) se mencionan:

a) el estilo líder autócrata, se describe los indicadores como la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla, la decisión y la guía se centraliza en él, considera que él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, se puede analizar la información procesada Tabla 8 – 13, (véase Pag. 61- 66) no suelen desarrollar el estilo autócrata los órganos directivos, según las encuestas aplicadas.

b) Estilo líder paternalista, analizando los indicadores se puede comprobar que la mayoría de los docentes y administrativos marcaron la

opción de **acuerdo**, es decir que el estilo líder paternalista desarrollan o practican los órganos directivos, Tabla 15,16,19 y 20, véase (Pag 72,73,76 y 77), prevalecen en él, los intereses personales sobre las demandas de la organización, utilizan métodos de control y no genera vías de participación.

c) Estilo líder democrático, analizando el instrumento aplicado, señala que este estilo no es desarrollado por los directivos de las instituciones, en vista de que la mayoría de los docentes y administrativos respondieron la alternativa en **desacuerdo**, Tabla 22,23,24 y 25(véase, Pag. 83,84,85,86), es decir no valoran las tareas que realizan los docentes y administrativos, ni suelen gustar tomar las decisiones de manera conjunta, no gustan centrarse en la coordinación grupal con el equipo de trabajo en bien de la institución.

d) Estilo líder participativo, analizando los indicadores aplicados, se concreta que no es desarrollado este estilo líder participativo en las instituciones educativas, los encuestados marcaron en **desacuerdo**, Tabla 27,30,31,32,33(véase Pag.92,95,96,97,98), es decir no consultan de manera permanente a los docentes y administrativos sus ideas y opiniones en beneficio de la institución, no suelen cultivar la toma de

decisiones, con respecto a los objetivos y visión de la institución, y no gustan impulsar el incremento de la capacidad de autocontrol al personal docente y administrativo.

f) Estilo líder liberal, la mayoría de los docentes y administrativos encuestados, contestaron la opción de **acuerdo**, Tabla 36,37,38,39,40,41 (véase Pag.106,107,108,109,110,111), significa que este tipo de líder es practicado por los órganos directivos, es decir el grupo directivo suele delegar la autoridad al equipo de trabajo, prefieren que tomen las decisiones ellos para obtener los resultados, gustan esperar que el equipo de trabajo asuma la responsabilidad absoluta de la gestión, esperan que actúen por su propia motivación, guía y control de la institución, gusta proporcionar poca comunicación y suelen apoyar de manera distante al personal docente y administrativo.

2 Identificar el nivel del Clima Organizacional que prevalece en las instituciones educativas:

Con respecto a este objetivo de acuerdo a la información recogida, se puede precisar que presenta nivel **moderado**, la encuesta aplicada a los docentes y administrativos, Figura 65, (véase Pag.162), representando el

59% moderado Clima Organizacional, es decir que no prevalecen un alto o buen Clima Organizacional en las instituciones educativas, Según Chiavenato, I (1999). Expresa que el Clima Organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización, indica directamente que, si existe una gran motivación a los empleados, entonces el Clima Organizacional es muy bueno. De suceder lo contrario, produciría frustraciones en los empleados aspectos que serían totalmente negativos para la institución (véase Pag. 32).

En cuanto a los tipos de Clima Organizacional analizaremos lo siguiente:

a) Clima tipo autoritario explotador, los datos aplicados a los docentes y administrativos muestran que la toma de decisiones en planes y objetivos para mejora continua, es únicamente tomadas de parte de los directivos **frecuentemente** Tabla 48 (véase Pag 124) y direccionan **ocasionalmente** con una visión de confianza y objetiva el bienestar de la institución educativa Tabla 45 (véase Pag- 121), que el clima tipo autoritario explotador es el que prevalecen en las instituciones educativas.

b) Clima Tipo autoritario paternalista, la información referida muestra, que en ocasiones se aplican supervisiones permanentes como

mecanismos de control, referente la competencia, metas institucionales y necesidades sociales Tabla 53 (véase Pag- 133), percepción de un ambiente estable y armonioso, también en ocasiones se aplican reglas y procedimientos de carácter formal y sistemática, con objeto de hacer cumplir para el buen funcionamiento de la Institución, por lo tanto suelen desarrollar de vez en cuando los órganos directivos el estilo líder paternalista.

c) Clima tipo participativo consultivo, la información allegada señala que en ocasiones los docentes y administrativo se desenvuelven satisfactoriamente en un clima de confianza y de armonía, como la confianza entre los directivos, docentes y administrativos, la toma de decisiones especiales para trazar los objetivos institucionales y no se percibe una atmosfera de actividad motivadora y con una administración en base a objetivos por alcanzar Tabla 58,59,60,61,62 y 63 (véase Pag. 142,43,44,45,46,y 147), en resumen, los órganos directivos, docentes y administrativos no prevalecen el clima tipo participativo consultivo en las instituciones educativas.

d) Clima tipo participativo grupo, analizando la información recopilada refiere que los órganos directivos ocasionalmente brindan plena confianza a los docentes y administrativos, como la comunicación fluida de forma

vertical y horizontal, en ocasiones se promueve el equipo de trabajo, participativo y motivador como el mejor medio para alcanzar los objetivos establecidos, y la gestión institucional la participación estratégica Tabla 65,66,69,70 (véase Pag. 153,55,57,y 158) de los docentes y administrativos, por lo tanto se afirma que el tipo clima participativo grupo no prevalece en las instituciones educativas.

3 Para determinar el nivel de influencia del Liderazgo Gerencial en el clima organización de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de Ciudad Nueva, Tacna 2012.

Para concretar el objetivo general se tomó en cuenta Tabla 78, (véase Pag. 169), donde los datos procesados muestra que influye el líder paternalista en el Clima Organizacional de la institución educativa Mariscal Cáceres, según el chi- cuadrado Sig. asintótica (bilateral) 0,000, y la institución educativa Manuel A. Odría Sig. Asintótica (bilateral) 0,000, de acuerdo a estos resultados podemos deducir que si influye significativamente el Liderazgo Gerencial en el Clima Organizacional de las instituciones, a continuación se detalla cada uno:

a) Líder paternalista y su influencia en el clima tipo autoritario explotador, se puede marcar que si existe influencia de 77% nivel alto y fuerte de acuerdo la Tabla 78 (véase Pag 169), asimismo muestra el chi-cuadrado de Pearson Sig. Asintótica (bilateral) 0,000, significa que influye el líder paternalista en el clima autoritario explotador.

b) Líder paternalista y su influencia en el clima tipo autoritario paternalista, también muestra que si existe influencia entre ambos, chi-cuadrado de Pearson sig. Asintótica (bilateral) 0,000, significa que si hay asociación Tabla 79 (véase Pag. 169), es decir que si influye el líder paternalista.

c) Líder paternalista y su influencia en el clima tipo participativo consultivo, Tabla 80 que el 60% representa opción moderado, para determinar se utilizó el chi-cuadrado de Pearson de Sig. Asintótica 0,000, significa que si influye el líder paternalista en el clima tipo participativo consultivo.

d) Líder paternalista y su influencia en el clima tipo participativo grupo, se utiliza la estadística descriptiva para procesar la información, lo cual señala que el 56% ubicándose en nivel moderado, y el chi-cuadrado de

0,000, es decir que si influye el líder paternalista en clima tipo participativo grupo.

El presente trabajo de investigación tomo como antecedente, trabajos de investigación realizados a nivel, nacional e internacional, donde se comprueba que las variables de estudio si influyen significativamente en el Clima Organizacional en diferentes sectores o ámbitos de la sociedad, a continuación mencionaremos:

Quintero, N (2008). *Clima Organizacional y desempeño laboral del personal en la empresa vigilantes asociados de la Costa Oriental del Lago. España* (Pag. 12-13). Donde se puede contrastar que el clima organización influye en el comportamiento de los trabajadores, por ende, repercute en el estilo de liderazgo.

Quispe, Y (1998). *La capacidad de liderazgo y de gerencia administrativa de los directores y su relación con el desarrollo institucional de los C.E. del nivel Primario del Distrito de San Cristóbal- Prov. Mariscal Nieto. Moquegua* (Pag. 13). Concluyendo que el director no muestra las características adecuadas de liderazgo, y que falta de un Clima Organizacional se debe justamente por la incapacidad del director.

Concluyendo la presente investigación se afirma que basándose con estos antecedentes, y a los datos obtenidos se deduce que existen diferentes factores que influyen en el Clima Organizacional de las instituciones, como la comunicación eficaz, comportamiento organizacional, socialización, ética profesional y compromiso laboral, pero sobre todo el Liderazgo Gerencial que deben practicar los órganos directivos para direccionar y tomar decisiones conjuntamente.

5.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

5.2.1 Verificación de Hipótesis Específicas

5.2.1.1 Verificación de primera hipótesis específica

“El Liderazgo Gerencial que se desarrollan en las Instituciones Educativas del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna 2012, presentan nivel moderado”.

Para contrastar la primera hipótesis específica se ha considerado el reporte de tabla 42 que muestra los resultados relacionados con el estilo de Liderazgo Gerencial de las instituciones educativas encontrándose (I.E Mariscal Cáceres) con un valor medio general de 2,8946 y (I.E.Manuel A.Odria) con un valor medio general de 3,1357; que al ubicarlo con la

escala de valoración previamente identificado cae en el intervalo (80-102) que presenta la categoría "MODERADO LIDERAZGO GERENCIAL".

Para profundizar el análisis y establecer un nivel de confianza a dichos resultados, se desarrollara la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, considerando las siguientes premisas:

Para profundizar el análisis y establecer un nivel de confianza a dichos resultados, se desarrollará la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, considerando las siguientes premisas:

H_0 : $\mu < 80$ Débil Liderazgo Gerencial

H_A : $\mu \geq 80$ Moderado Liderazgo Gerencial

α : 5% Nivel de significación

Se reemplaza en la siguiente fórmula de la distribución "Z" los datos obtenidos del análisis estadístico, y se procede a ejecutar la prueba de hipótesis para la media de la siguiente forma:

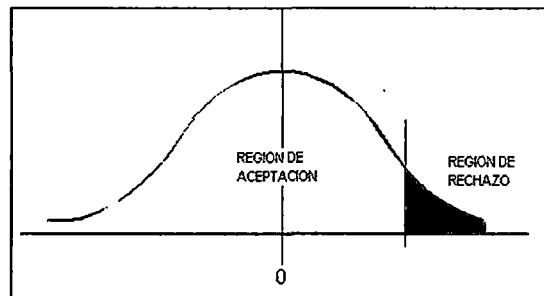
I.E. Mariscal Cáceres

$$= \frac{X - \mu}{\frac{S}{\sqrt{n}}} = \frac{86,99 - 80}{\frac{2,7585}{\sqrt{80}}} Z = \frac{6,99}{\frac{2,7585}{8,944}} = 23,3$$

I.E. Manuel A. Odria

$$Z = \frac{X - \mu}{S/\sqrt{n}} = \frac{93,81 - 80}{2,6078/\sqrt{42}} = \frac{13,81}{2,7585/6,480} = 34,3$$

Se tiene que el valor de $Z = 23,3$ y $34,3$



El valor del estadístico Z en tabla al 5% de significancia es de (1.96); y el valor de Z calculado es de 23,3 y 34,3 el cual cae en la región de rechazo de la H_0 ; lo que significa que el Liderazgo Gerencial es moderado con un nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, se rechaza la H_0 , y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis planteada).

5.2.1.2 Verificación de segunda hipótesis específica

“El nivel de Clima Organizacional que prevalecen en las Instituciones Educativas del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna 2012, es moderado”.

Para contrastar la segunda hipótesis específica se ha considerado el reporte de la tabla 68 que muestra los resultados relacionados con Clima Organizacional de las instituciones educativas (I.E .Mariscal Cáceres) con un valor medio general de 2,7796 y (I.E. Manuel A.Odria) con un valor medio general de 2,9782; que al ubicarlo con la escala de valoración previamente identificado cae en el intervalo (56-79) que presenta la categoría “MODERADO CLIMA ORGANIZACIONAL”.

Para profundizar el análisis y establecer un nivel de confianza a dichos resultados, se desarrollará la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, considerando las siguientes premisas:

H_0 : $\mu < 56$ Débil Liderazgo Gerencial

H_A : $\mu \geq 56$ Moderado Liderazgo Gerencial

α : 5% Nivel de significación

Se reemplaza en la siguiente fórmula de la distribución "Z" los datos obtenidos del análisis estadístico, y se procede a ejecutar la prueba de hipótesis para la media de la siguiente forma:

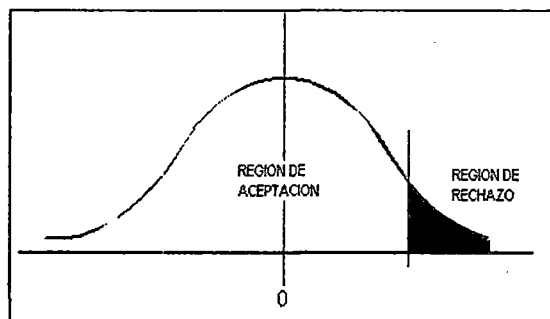
I.E. Mariscal Cáceres

$$Z = \frac{X - \mu}{S/\sqrt{n}} = \frac{66,73 - 56}{0,7195/\sqrt{80}} = \frac{10,73}{0,7195/8,944} = 134,12$$

I.E. Manuel A. Odria

$$Z = \frac{X - \mu}{S/\sqrt{n}} = \frac{71,47 - 56}{0,6753/\sqrt{42}} = \frac{15,47}{0,6753/6,480} = 148,75$$

Se tiene que el valor de $Z = 134,12$ y $148,75$



El valor del estadístico Z en tabla al 5% de significancia es de (1,96); y el valor de Z calculado es de 134,12 y 148,75 el cual cae en la zona de rechazo de la H_0 , lo que significa que el Clima Organizacional es moderado con un nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, se rechaza la H_0 , y se acepta la hipótesis alterna (Hipótesis planteada).

5.2.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

El Liderazgo Gerencial de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna 2012, influye significativamente en el Clima Organizacional.

Para contrastar la hipótesis general se utilizó el estadístico Chi-cuadrado; cuyos resultados se indican en el siguiente cuadro resumen, que es la estadística de nivel de significancia para comprobar la hipótesis general.

Cuadro resumen

| SUMA LIDERAZGO GERENCIAL (agrupada) | | SUMA CLIMA ORGANIZACIONAL | | | Total |
|--|-----------------------------------|---------------------------|-------------------|---------------|-------|
| | | Bajo Clima | Moderado Clima | Alto Clima | |
| Débil Liderazgo Gerencial | Recuento | 9 | 18 | 4 | 31 |
| | % de Suma Liderazgo (agrupada) | 29% | 58,1% | 12,9% | 100 % |
| | % de Suma Clima (agrupada) | 39,1% | 25,0% | 14,8% | 25,4% |
| Moderado Liderazgo Gerencial | Recuento | 12 | 46 | 11 | 69 |
| | % de Suma Liderazgo (agrupada) | 17,4% | 66,7% | 15,9% | 100% |
| | % de Suma Clima (agrupada) | 52,2% | 63,9% | 40,7% | 56,6% |
| Fuerte Liderazgo Gerencial | Recuento | 2 | 8 | 12 | 22 |
| | % de Suma Liderazgo (agrupada) | 9,1% | 36,4% | 54,5% | 100% |
| | % de Suma Clima (agrupada) | 8,7% | 11,1% | 44,4% | 18% |
| Total | Recuento | 23 | 72 | 27 | 122 |
| | % de Suma Liderazgo (agrupada) | 18,9% | 59% | 22,1% | 100% |
| | % de Suma Clima (agrupada) | 100% | 100% | 100% | 100% |

Medidas simétricas

| Estadísticos | | Valor | Sig. aproximada |
|-------------------------|-------------------------|-------|-----------------|
| Nominal por nominal | Phi | 0,388 | 0,001 |
| | V de Cramer | 0,274 | 0,001 |
| Intervalo por intervalo | R de Pearson | 0,299 | 0,001(c) |
| Ordinal por ordinal | Correlación de Spearman | 0,296 | 0,001(c) |
| N de casos válidos | | 122 | |

Pruebas de chi-cuadrado

| Estadísticos | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|-----------|-----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 18,328(a) | 4 | 0,001 |
| Razón de verosimilitudes | 15,915 | 4 | 0,003 |
| Asociación lineal por lineal | 10,846 | 1 | 0,001 |
| N de casos válidos | | 122 | |

a 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 4,15.

El coeficiente de correlación Phi con un valor (0,388) y V de Cramer (0,274). Sig. Aproximada obtenido en el ejercicio fue de 0,001, lo cual encarna para investigación, entre las variables de estudio la influencia es significativa.

Con la prueba de hipótesis chi- cuadrado se comprueba que las variables son dependientes. EL valor de chi – cuadrado calculado fue de 18,328(a) y el valor de $p=0,001$ (Sig. asintótica (bilateral) lo que significa que el valor de p es menor que el nivel de significancia $\alpha =0,05$; lo que implica rechazar la H_0 ; es decir, el Liderazgo Gerencial de las instituciones educativas del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna 2012, influye significativamente en el Clima Organizacional.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR LA (H_a) hipótesis general de la investigación planteada.

CONCLUSIONES

PRIMERA: La lectura de los datos procesados, muestran que el nivel de influencia del liderazgo gerencial en el clima organizacional de las instituciones educativas del Distrito de Ciudad Nueva Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria, es significativa, lo que determina que el liderazgo que desarrollan los órganos directivos y personal jerárquico influyen en el clima organizacional de la institución educativa que dirigen, es decir que las características del líder no gustan desarrollar estas características: inspirar confianza hacia su equipo de trabajo, toma de decisiones, socialización, comunicación eficaz y dirección horizontal – vertical.

SEGUNDA: De acuerdo a la información referida de las variables de estudio se deduce que el nivel de liderazgo gerencial que se desarrollan en las instituciones educativas es moderado, que son señalados por los docentes y administrativos encuestados, quienes perciben el liderazgo de los directivos, y a la vez, se identifica el estilo de líder liberal, es decir que proporciona muy poco contacto y apoyo con los docentes y administrativos, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, en ocasiones practican el estilo líder paternalista, significa que prevalecen en él, los intereses personales sobre las demandas de la organización.

TERCERA: Los datos obtenidos referente al problema de investigación, se puede precisar que el nivel de clima organizacional que prevalecen las instituciones educativas es moderado según la escala de valoración que se dio a variable, con respecto a los indicadores que presentan cada tipo de clima organizacional, los encuestados marcaron la alternativa ocasionalmente de mayor preferencia, lo que se puede verificar que el clima tipo autoritario explotador es el que prevalece, seguido por clima autoritario paternalista.

CUARTA: Para concluir con respecto al trabajo de investigación, se puede comprobar que el estilo líder paternalista es el que influye en todos los tipos de clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de ciudad nueva, precisando el clima autoritario explotador, autoritario paternalista, clima tipo participativo consultivo y de grupo y el nivel de influencia es significativo.

RECOMENDACIONES

PRIMERA.: Los órganos directivos de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A.Odría del Distrito de Ciudad Nueva Tacna, deben impulsar un conjunto de actividades dirigidos a concientizar sobre la importancia de los estilos de liderazgo, la toma de decisiones concretas, practicar los valores y convicciones personales de líder, facilidad de comunicación, confianza absoluta hacia los docentes y administrativos, cumplir la misión y visión conjuntamente, trabajo en equipo e incentivar las buenas prácticas laborales.

SEGUNDA: Los docentes y administrativos de ambas instituciones educativas, deben tener el compromiso de fomentar relaciones interpersonales satisfactorias, capacidad de crear un Clima Organizacional de apoyo y favorable para la mejora continua.

TERCERA: Tanto los órganos directivo, personal docente y administrativo deben de desarrollar acciones de orientación sobre la importancia del liderazgo gerencial y clima organizacional, realizando talleres, charlas motivadoras y constructivas para lograr relaciones afectivas, trabajo en equipo; con objeto de obtener los resultados

óptimos en la educación de los niños y jóvenes. Se anexa propuesta o plan para mejorar.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Brunet. L. (1999). *El Clima de trabajo organizacional: Definición, Diagnóstico y consecuencias*. México. Editorial Trelles.
- Brow Wy Moberg (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integrado*. México: editorial Limusa P- 192
- Cordeiro, P.(1999). *Liderazgo y comunicación en la organización* Tesis en la Universidad Autónoma Madrid. España. Pag. 36
- Chiavenato, I(2000). *Administración de recursos humanos*. Editorial Internacional Thomson.S.A. Colombia. Pag. 458.
- Chiavenato, I(2004). *Comportamiento organizacional: Teoría del Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*..Argentina. Editorial Tomas Pérez Bonilla. Ps. 392-393
- Chiavenato, I(2004). *Comportamiento organizacional: teoría de Contingencia de Fiedler*. Editorial Tomas Pérez Bonilla. Colombia. P.477-478.
- Dessler,G (1979). *Organización y administración: enfoque situacional* Madrid – España. Prentice Hall. P328.
- Fiedler, F (2000). *Enfoques básicos del liderazgo: Teoría de contingencia de Fiedler*.

- García K. (2010): *Diplomado "Asistente en gestión Administrativa" Módulo 3 estrategias de marketing instituciones. 1ra Sesión. Tacna – 2009.*
- Gonocalves, Alexis. (2000). *Fundamento del Clima Organizacional.* Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Hersey y Blanchard. (1982). *El Nuevo Liderazgo: Liderazgo situacional.* México. Pag. 62-64.
- Hersey, P, Blanchard, K (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional: liderazgo situacional.* Editorial Prantice Hall Ince. México. VII Edición. Pg. 64
- House, R y Mitchell. (1974). *Teoría del liderazgo; basada en las vías para alcanzar objetivos.* Pag.64
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación.* Chile. Pág.
- Likert, R. Citado por Sandoval, M. *Concepto y dimensiones del clima organizacional.* Pag 86
- Keith, D. Newtron, W.(1991). *Comportamiento Humano en el trabajo.* Comportamiento Organizacional. Editorial Mcgraw – Hill/ Interamericana de México, S.A.de C.U.3ra edición, México. Pág 734
- Kreitner, R y Kinicki, A(1997). *Comportamiento de las organizaciones.*
- Mejía, B(2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud.* Bogotá- Colombia.5ta edición. Editorial ECOC.

Molinar, M (2007). Citado por Mateo y Valdano. *Liderazgo en la labor docente*. México. Segunda Edición. Editorial Trillas,S.A. Pag.11.

Robbins,S,Timothy,A. (2009).*Comportamiento organizacional*.1ra edición.. Editorial Litográfica Ingramex. México P-385-451.

Zaccaro,S. (2007). Trait- Bared Perspectives of leaders hip. American. Psyccho. Pag. 7

REFERENCIAS ELECTRONICAS

Bustos, P., & Miranda, M. (2001). Cima Organizacional. Recuperado el 26 de 12 de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/53291914/9/TIPOS-DE-CLIMA-ORGANIZACIONAL>).

Caligiore y Diaz, (2008) .*Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. (En línea):<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf> 2008. Consultado 14 de noviembre 2012.

Eumed.Net.(2010). En línea. <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>. Consultado el 16 de enero 2012.

Tamayo, M.(2010). Recuperado el 16 de 11 de 2011, de <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>.

Torrez, Ana (2009). *Liderazgo Gerencia*. (En línea). <http://www.buenastareas.com/ensayos/LiderazgoGerencial/34368.htm> Consultado. 12 de julio 2012.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

ENCUESTA DE LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MARISCAL CÁCERES Y MANUEL A ODRÍA DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA TACNA 2012

ESTIMADO SEÑOR(A):

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a Liderazgo Gerencial y su influencia del Clima Organizacional de las instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A.Odría del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna, 2012.; es por ello que hemos elaborado estos enunciados para saber su opinión.

Por favor, evalúe el liderazgo gerencial de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con una aspa (X) en el casillero el dígito que corresponda para cada ítems.

La información que nos proporcione es completamente **CONFIDENCIAL**, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

INSTRUCCIONES

Todas los ítems tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**.

- Muy de acuerdo 5
- De acuerdo 4
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 3
- En desacuerdo 2
- Muy en desacuerdo 1

| No | ITEMS | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 01 | A los órganos directivos les gusta tener toda la responsabilidad y tomar decisiones de carácter formal particularmente sobre las gestiones de la institución. | | | | | |
| 02 | A los órganos directivos les gusta dirigir, motivar y tener el control del personal docente y administrativo de la institución. | | | | | |
| 03 | A los órganos directivos les gusta tener toda la decisión absoluta para solucionar los problemas que se presentan en la institución educativa. | | | | | |
| 04 | A los órganos directivos les agrada siempre guiar y tener el control del equipo de trabajo. | | | | | |
| 05 | Considera que las competencias profesionales y laborales de los órganos directivos es el mejor de la institución. | | | | | |
| 06 | Los órganos directivos son capaces de tomar decisiones importantes en el equipo de trabajo en la institución educativa. | | | | | |
| 07 | Los órganos directivos gustan que los intereses personales prevalezcan en el poder de ellos. | | | | | |
| 08 | Cree que los órganos directivos suelen tener los intereses personales que prevalezcan sobre las demandas de la organización en ellos. | | | | | |
| 09 | Los órganos directivos intentan eliminar los conflictos internos de la institución educativa, señalando alternativas concretas. | | | | | |

| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 10 | A los órganos directivos suelen gustar eliminar el malestar a costa de las realizaciones concretas tanto del personal docente y administrativo de la institución. | | | | | |
| 11 | A los órganos suelen gustar utilizar métodos de control, habituales, manejables en la institución educativa. | | | | | |
| 12 | Cree que no le gusta a los órganos directivos generar vías de participación del personal docente y administrativo. | | | | | |
| 13 | Usted cree que los órganos directivos valoran las tareas que realizan los docentes y administrativos. | | | | | |
| 14 | A los órganos directivos suelen gusta tomar las decisiones de manera conjunta. | | | | | |
| 15 | A los órganos directivos les gusta centrarse en la coordinación grupal con el equipo de trabajo. | | | | | |
| 16 | Los órganos directivos suelen gustar que el grupo consiga objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva. | | | | | |
| 17 | Los órganos directivos no suelen delegar el derecho a tomar decisiones finales a nadie. | | | | | |
| 18 | Los órganos directivos gustan señalar directrices específicas al personal docente y administrativo para la institución educativa. | | | | | |
| 19 | A los miembros del órgano directivo gustan que aporten ideas, sugerencias el personal docente y administrativo en bien de la institución. | | | | | |
| 20 | Los órganos directivos consultan de manera permanente a los docentes y administrativos sus ideas y opiniones en beneficio de la institución educativa. | | | | | |
| 21 | A los órganos directivos les gusta cultivar la toma de decisiones al personal docente y administrativo, con respecto a los objetivos y visión de la institución educativa. | | | | | |
| 22 | Cree que los órganos directivos cultivan constantemente la toma de decisiones al personal docente y administrativo en forma consensuada. | | | | | |
| 23 | A los órganos directivos les gusta impulsar el incremento de la capacidad de autocontrol al personal docente y administrativo de la institución. | | | | | |
| 24 | Gustan que asuman más responsabilidades para guiar conjuntamente al personal docente y administrativo de la institución educativa. | | | | | |
| 25 | El grupo directivo suele delegar la autoridad al equipo de trabajo de la institución educativa. | | | | | |
| 26 | Prefieren que tomen las decisiones el equipo de trabajo para obtener los resultados satisfactorios de la institución educativa. | | | | | |
| 27 | Los órganos directivos gustan esperar que el equipo de trabajo asuma la responsabilidad absoluta de la gestión de la institución educativa. | | | | | |
| 28 | Los órganos directivos esperan que el personal docente y administrativo actúen por su propia motivación, guía y control de la institución educativa. | | | | | |
| 29 | A los órganos directivos gusta proporcionar poca comunicación con plana docente y administrativo en bien de la institución educativa. | | | | | |
| 30 | Suelen apoyar de manera distante al personal y administrativo de la institución educativa el grupo directivo. | | | | | |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN, QUE TENGA BUEN DIA



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN DE TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

ENCUESTA DE LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MARISCAL CÁCERES Y MANUEL A ODRÍA DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA TACNA 2012

ESTIMADO SEÑOR(A):

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a Liderazgo Gerencial y su influencia del Clima Organizacional de las instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A.Odría del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna, 2012.; es por ello que hemos elaborado estas preguntas para saber su opinión.

Por favor, evalúe el clima organizacional de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con una aspa (X) el dígito que corresponda para cada pregunta.

La información que nos proporcione es completamente **CONFIDENCIAL**, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**.

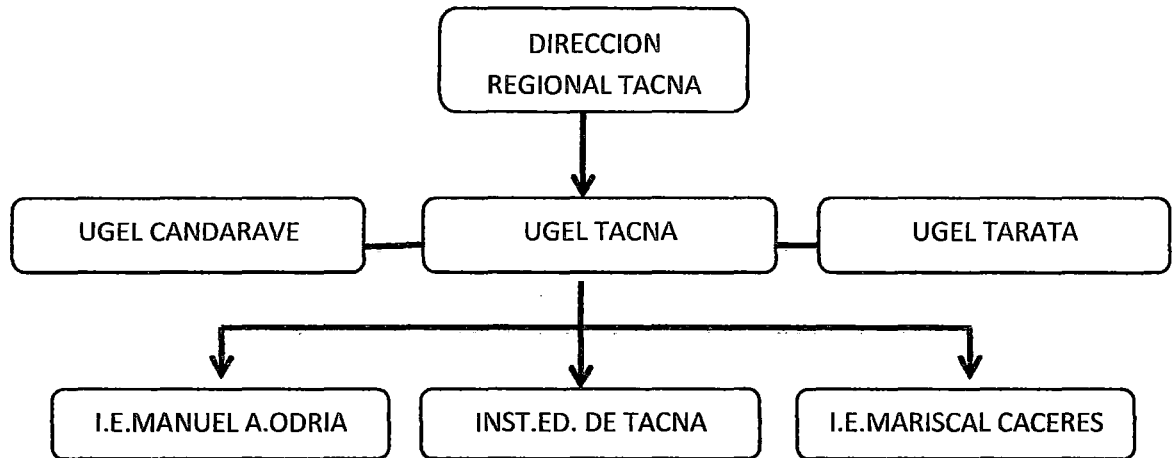
- 5 : Siempre
- 4 : Frecuentemente
- 3 : Ocasionalmente
- 2 : Raramente
- 1 : Nunca

| Nº | CARACTERÍSTICAS | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 01 | En la gestión académica y administrativa de la institución educativa, los órganos directivos y personal jerárquico brindan confianza al personal docente y administrativo para realizar sus funciones. | | | | | |
| 02 | Los órganos directivos y personal jerárquico direccionan con una visión de confianza y objetiva el bienestar de la institución educativa. | | | | | |
| 03 | Existe miedo y desconfianza de parte de plana docente y administrativo, de realizar funciones sin consulta previa a los órganos directivos y personal jerárquico en la institución educativa. | | | | | |
| 04 | Se practica la comunicación eficaz y armoniosa con los directivos y personal jerárquico de la institución educativa. | | | | | |
| 05 | En la gestión de la institución educativa, la toma de decisiones en planes y objetivos para mejora continua, es únicamente tomadas de parte de los directivos y personal jerárquico. | | | | | |
| 06 | Los directivos y personal jerárquicos predominan la participación abierta y democrática a los docentes y administrativos. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 07 | Existe confianza absoluta, muestra de buen trato y amabilidad por parte de los directivos y personal jerárquico en la gestión de la institución educativa. | | | | | |
| 08 | Los órganos directivos y personal jerárquico utilizan como estrategias las recompensas y castigos para motivarlos a los docentes y administrativos en el desempeño laboral. | | | | | |
| 09 | Los directivos de la institución educativa aplican supervisiones permanentes como mecanismos de control, referente la competencia que realizan los docentes y administrativos. | | | | | |
| 10 | Está de acuerdo como están gestionando la institución en el que trabaja respecto a las metas institucionales y necesidades sociales de los docentes y administrativos, por parte del equipo directivo. | | | | | |
| 11 | En la institución educativa donde trabaja, se percibe un ambiente estable y armonioso de parte de los directivos y personal jerárquico. | | | | | |
| 12 | Los directivos y personal jerárquico, aplican las reglas y procedimientos de carácter formal y sistemática, con objeto de hacer cumplir a cabalidad para el buen funcionamiento de la institución educativa. | | | | | |
| 13 | En la gestión institucional dirigida de parte del equipo directivo, todos los docentes y administrativos se desenvuelven satisfactoriamente en un clima de confianza y de armonía. | | | | | |
| 14 | El clima es afectivo y satisfactorio, se percibe bastante confianza entre los directivos, personal jerárquico y los docentes y administrativos. | | | | | |
| 15 | El órgano directivo y personal jerárquico escucha y fomenta la toma decisiones especiales a los docentes y administrativos para trazar los objetivos institucionales. | | | | | |
| 16 | En la institución educativa se busca satisfacer necesidades de estima personal y profesional de los docentes y administrativos por parte de los órganos directivos y personal jerárquico. | | | | | |
| 17 | Existe comunicación eficaz y delega funciones a los docentes y administrativos, en el caso de cualquier inconveniente que se presente en la gestión del personal directivo y jerárquico. | | | | | |
| 18 | En la institución educativa se percibe una atmosfera de actividad motivadora y con una administración funcional en base a objetivos por alcanzar. | | | | | |
| 19 | El órgano directivo y el personal jerárquico brindan plena confianza en los docentes y administrativos de la institución educativa | | | | | |
| 20 | El órgano directivo y el personal jerárquico en la toma de decisiones persiguen la integración de todos los niveles de los docentes y administrativos | | | | | |
| 21 | Existe comunicación fluida de forma vertical y horizontal en la institución educativa entre los órganos directivos, docentes y administrativos. | | | | | |
| 22 | En la gestión institucional por parte del personal directivo y jerárquico, la comunicación adecuada, influye desarrollar las competencias eficazmente en el desempeño laboral de los docentes y administrativos. | | | | | |
| 23 | El órgano directivo y personal jerárquico promueve el equipo de trabajo; participativo y motivador como el mejor medio para alcanzar los objetivos establecidos. | | | | | |
| 24 | El órgano directivo y personal jerárquico, fomenta en la gestión institucional la participación estratégica de los docentes y administrativos ya que es indispensable para la mejora continua. | | | | | |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**PLAN PARA MEJORAR LIDERAZGO GERENCIAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA DE
TACNA 2013**



La presente investigación estudia el Liderazgo gerencial que desarrollan las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria del Distrito de Ciudad Nueva De Tacna y su influencia en el clima organizacional.

1. MANUAL DE POLITICAS

En base al trabajo de investigación tiene el propósito de sugerir al personal directivo, puesto que en el proceso de recopilación de datos se contrastó que el liderazgo gerencial es moderado lo cual influye significativamente en el clima organizacional, es por ello que planteo lo siguiente:

El personal directivo de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A.Odria deben solicitar a las autoridades de DRET, UGEL TACNA que elaboren un manual que conste de los siguientes contenidos imprescindibles para el buen desenvolvimiento de los directivos, docentes y administrativos de las instituciones educativas a nivel local y regional, especificando lo siguiente:

- Liderazgo gerencial: Estilos, características, misión y visión del líder.
- Clima Organizacional., importancia, ¿ Cómo fomentar un clima favorable?
- Motivación y autoestima personal.
- Ética profesional y vocación de servicio.
- Identidad institucional.

2. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN

PLAN A: Etapa de socialización

- ✓ Los órganos directivos de las instituciones educativas deben realizar charlas acerca de asertividad y comunicación eficaz en las instituciones educativas a fin de que la comunidad se socialice. Realizar recreaciones artísticas y talentos.

PLAN B: Procedimiento para mejorar el liderazgo gerencial

- ✓ La Directora de la DRET debe organizar talleres de liderazgo gerencial invitando a todos los directores de instituciones educativas de nivel inicial, primario y secundario cada dos meses, concientizando el papel, misión, visión del líder en la comunidad educativa.
- ✓ Dar a conocer nuevas estrategias y tácticas de líder de hoy. Entregar revistas, trípticos a cada director.
- ✓ Los órganos directivos deben mostrar compromiso y espíritu de trabajo en bienestar de las instituciones. El director y sub directores de cada institución deben practicar el estilo de liderazgo democrático y objetivo.

PLAN C: Procedimientos para mejorar el clima organizacional

- ✓ Las autoridades competentes de la DRET y UGEL deben realizar conferencias dirigido a los directivos, docentes y administrativos de las dos instituciones educativas. Hacer difusión de la importancia del clima organizacional emitiendo revistas, trípticos.
- ✓ En este caso el personal directivo de cada institución debe estar comprometido en ganarse la confianza de los docentes, demostrando equidad, vocación de servicio y voluntad para trabajar en equipo. Caso contrario debe pedir ayuda de los especialistas de Psicología humano para mejorar el comportamiento organizacional.

3. SISTEMA DE EVALUACION Y CONTROL

El director y los sub directores de cada institución educativa debe realizar un seguimiento minucioso de lo que sucede con su equipo de trabajo si se está cumpliendo.