

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**El estilo gerencial democrático de los directores y el clima organizacional de las instituciones educativas de la UGEL de Pasco de la Region Pasco**

**Para optar el grado académico de maestro en:  
Liderazgo y Gestión Educativa**

**Autor: Lic. Marianela Susana NEIRA LOPEZ**

**Asesor: Dr. Honoria BASILIO RIVERA**

**Cerro de Pasco – Perú – 2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**El estilo gerencial democrático de los directores y el clima organizacional de las instituciones educativas de la UGEL de Pasco de la Region Pasco**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. Julio César CARHUARICRA MEZA**  
**PRESIDENTE**

---

**Dra. Edith Roció LUIS VASQUEZ**  
**MIEMBRO**

---

**Dra. Zósima Juana GARCIA MUCHA**  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A Dios, a Gloria, Damaris,  
Liliana, Carla y Benjamín.

## **RECONOCIMIENTO**

**A los docentes estudiantes de Pasco y el Perú.**

## RESUMEN

**El estilo gerencial democrático de los Directores y el clima organizacional** puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

El objetivo principal que se formuló en esta investigación fue determinar la relación que existe entre percepción del **EL ESTILO GERENCIAL DEMOCRÁTICO DE LOS DIRECTORES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL DE PASCO DE LA REGION PASCO**; para formar parte de los antecedentes para futuras investigaciones.

El método que orientó el desarrollo de esta investigación fue el descriptivo, donde primero se realizó la medición de la variables a través de otro cuestionario. Luego de haber procesado los datos a través del programa estadístico SPSS, se determinó que existe relación significativa entre percepción del **clima organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL de Pasco de la Region Pasco**, la misma que fue confirmada con la prueba de hipótesis científica a través del test de Pearson con un 95% de confiabilidad.

**Palabras clave:** Estilo Gerencial Democrático, Clima organizacional

## **ABSTRACT**

The democratic managerial style of the Directors and the organizational climate can become a link or an obstacle to the good performance of the organization, it can be a factor of influence in the behavior of those who integrate it, because it is the opinion that the Members are formed from the organization to which they belong. This includes the feeling that is formed of their closeness or distancing from leaders, collaborators and co-workers, which can be expressed in terms of autonomy, structure, rewards, consideration, cordiality, support, and openness, among others.

The main objective that was formulated in this research was to determine the relationship that exists between perception of the DEMOCRATIC MANAGEMENT STYLE OF THE DIRECTORS AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE UGEL DE PASCO DE LA REGION PASCO; to be part of the background for future research.

The method that guided the development of this research was the descriptive one, where the measurement of the variables was first carried out through another questionnaire.

After having processed the data through the statistical program SPSS, it was determined that there is a significant relationship between perception of the ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE PASCO UGEL OF THE PASCO REGION, which was confirmed with the scientific hypothesis test. through the Pearson test with 95% reliability.

**Keywords:** Democratic Management Style, Organizational Climate

## INTRODUCCIÓN

**El estilo gerencial democrático de los Directores y el clima organizacional** favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los Directores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa por ende a la Institución Educativa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

El éxito organizacional puede estar representado y entendido de diferentes maneras y a su vez desde diversas perspectivas. Lo ideal es que todos compartan la misma visión en que sustenten el éxito. Doug y Fred (2006) señalan que el éxito personal y organizacional requiere de competencias de orden moral, que es la aplicación activa de la inteligencia moral, la cual es la capacidad mental para

determinar cómo los principios humanos universales deben aplicarse a los valores personales, objetivos y acciones. Posteriormente los autores concluyen en que una organización inteligente cuenta con una moral cuya cultura está impregnada de valores que valen la pena y cuyos miembros actúan de manera constante en consonancia con esos valores.

De esta manera, el éxito organizacional, es entendido como la consecuencia de involucrar a la organización gracias a una cultura fuerte, caracterizada por una visión compartida, cuyo principal objetivo es la productividad a través de las personas. Esto se consolidaría en la organización con un compromiso en alto grado; pero, sin el compromiso de los miembros de una organización no se podrían poner en práctica de manera continua y sostenible los principios axiológicos que determinan una cultura.

Teniendo en cuenta lo manifestado en líneas anteriores, planteamos y desarrollamos la investigación titulada: “Percepción del clima y el compromiso organizacional en la UGEL Pasco”. Y teniendo en cuenta el esquema de tesis sugerido por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, el informe se encuentra dividida en cuatro capítulos como se detalla a continuación:

Capítulo I: denominado Problema de investigación. En esta parte se describen aspectos como: Planteamiento del problema, Formulación del problema, Justificación por la cual se realiza el estudio, Limitaciones que se manifestaron, Antecedentes de investigación, Delimitación de objetivos general y específicos, Justificación del estudio y limitaciones de la investigación

Capítulo II: denominado Marco teórico. En esta sección se precisan las bases teóricas de las variables consideradas en estudio como: **El estilo gerencial democrático de los Directores y el clima organizacional**. Asimismo, se presenta la

definición de términos básicos. Formulación de hipótesis, Identificación de variables y Definición operacional de variables e indicadores.

Capítulo III: denominado Metodología y Técnicas de Investigación. En esta parte se del informe, se destacan aspectos como: Tipo de estudio, Diseño de investigación, Delimitación de la población, y muestra; método específico de investigación, Técnicas e instrumentos de recolección de datos y Método de análisis de datos.

Capítulo IV: denominado Resultados y Discusión. En este apartado se presentan aspectos como: Descripción de los instrumentos de recolección de datos utilizados en el estudio, Resultados generales por objetivos y Prueba de hipótesis.

En la parte final del informe se destacan las Conclusiones en base a los objetivos, Recomendaciones en correspondencia a los diversos problemas identificados, Referencia bibliográfica y Anexos que contiene las evidencias que dan fe del procedimiento correcto de esta investigación

**La Autora**

## INDICE

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
INDICE	
CAPITULO I.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	1
1.1. Identificación y determinación del problema .....	1
1.2. Delimitación de la investigación.....	3
1.3. Formulación del problema .....	4
1.3.1. Problema General .....	4
1.3.2. Problemas Específicos.....	4
1.4. Formulación de objetivos.....	4
1.4.1. Objetivos Generales.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos .....	5
1.5. Justificación de la investigación .....	5
1.6. Limitaciones de la investigación.....	7
CAPITULO II.....	8
MARCO TEORICO .....	8
2.1. Antecedentes de estudio.....	8
2.2. Bases teóricas - científicas .....	10
2.3. Definición de términos básicos.....	31
2.4. Formulación de hipótesis .....	38
4.1. Hipótesis general .....	38
4.2. Hipótesis específicas .....	38
2.5. Identificación de variables .....	38
2.6. Definición Operacional De Variables E Indicadores .....	39
CAPITULO III .....	40
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.1. Tipo de investigación.....	40
3.2. Métodos de investigación .....	40

3.4. Población y muestra.....	41
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	42
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	42
3.7. Tratamiento estadístico.....	43
3.8. Selección ,validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación...43	
3.9. Orientación ética.....	43
CAPÍTULO IV .....	45
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
4.1. Descripción del trabajo de campo. ....	45
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	46
4.3. Prueba de hipótesis .....	48
4.4. Discusión de resultados .....	51
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

En la mayoría de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Pasco, región Pasco, existen problemas con el clima organizacional, dentro de este contexto urge la necesidad que el director ejerza el liderazgo con solvencia profesional, demuestre capacidad de diálogo, resolución de conflictos, buenas relaciones humanas en el marco de la nueva imagen institucional. Dentro de este contexto es importante que los directores desarrollen políticas de cooperación, participación, democracia, tolerancia, flexibilidad, en resumen, desarrollen el clima organizacional, que nos permita identificar los factores positivos y negativos de la organización de las instituciones educativas y su entorno.

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se

traducen en el comportamiento que tienen consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción rotación etc.)

El clima institucional representa la personalidad de un centro, en cuanto es algo original y específico del mismo con un carácter relativamente permanente y estable en el tiempo, cuya evolución se realiza lentamente, aunque se modifiquen las condiciones.

La educación y la capacitación juegan un papel crucial en la adaptación de individuos y sociedades a cambios sociales, económicos y culturales profundos y ayudan al desarrollo del capital humano que se requiere para un crecimiento económico. La capacidad de los sistemas educativos y de capacitación para cumplir con estos objetivos depende de que las instituciones educativas respondan al cambio y de que los directivos, docentes desarrollen y proporcionen los contenidos educativos para los ciudadanos de hoy y del mañana. Los políticos y la sociedad en su conjunto tienen grandes expectativas respecto de los directores y docentes como profesionales, como modelo y como líderes comunales. A los docentes se les pide que guíen los grandes cambios que se están produciendo dentro y fuera de la escuela e implementen las complejas reformas de los sistemas educativos de los países inmersos en el conjunto.

En las Instituciones Educativas de la UGEL de la provincia de Pasco, región Pasco existen en la comunidad docente grupos que vienen generando la ruptura de las relaciones humanas alterando el normal desarrollo de las acciones. Cada año existen denuncias de los grupos de docentes en contra el director o viceversa, en los diversos niveles y modalidades se observa la dificultad en la comunicación entre los directivos, maestros y comunidad. Las denuncias o

quejas de los docentes ante el director de las instituciones educativas no son escuchadas ni atendidas por la instancia inmediata superior, motivo por el cual los órganos intermedios (unidades de gestión educativa locales) vienen siendo saturados por los problemas no resueltos en las instituciones educativas. Este problema al no ser resuelto en tiempos determinados según las normas legales se refleja en las tomas de las escuelas con participación estudiantes, padres de familias y comunidad en general. También es preocupante la clara preferencia de los directores por determinados grupos de los diferentes agentes educativos de sus Instituciones, lo que genera parcialización en la toma de decisiones y acciones, hostilización al personal, celos profesionales.

Dentro de este contexto es importante que los directores desarrollen el estilo gerencial “cuadro administrativo”, el liderazgo, basado en la teoría situacional, con el ánimo de lograr el clima organizacional en las instituciones educativas de la UGEL de la provincia de Pasco de la región Pasco.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

El estilo gerencial democrático de los Directores y el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL de Pasco de la Region Pasco en nuestro medio reflejan muchas veces conductas inapropiadas respecto al manejo del clima institucional, esto como un resultado de la carencia en la formación académica del futuro que aborden tópicos de nivel personal tales como: la motivación, la autoestima, el liderazgo y la comunicación efectiva así como la falta de oportunidades y actividades que profundicen en el autoconocimiento, hecho que se hace evidente en muchas ocasiones de la práctica cotidiana donde el docente se encuentra sin una base emocional solida que le permita afrontar de manera conveniente las diversas

situaciones que se le presentan, lo que trae como consecuencia sentimientos de incertidumbre, frustración e inseguridad que finalmente terminan en tensión que lamentablemente finalizan siendo transmitidos de una u otra forma a los estudiantes desencadenando en el aula climas de inestabilidad.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema General**

¿De qué manera el estilo gerencial democrático de los directores influye en el clima organizacional de las Instituciones educativas de la UGEL de la Provincia de Pasco, región Pasco??

#### **1.3.2. Problemas Específicos**

¿De qué manera el estilo gerencial democrático de los directores, influye en la toma de decisiones en las Instituciones Educativas de la UGEL de la provincia de Pasco, región Pasco?

¿De qué manera el estilo gerencial democrático de los directores influye en las relaciones humanas de las instituciones educativas de la UGEL de la provincia de Pasco, región Pasco?

¿De qué manera el estilo gerencial democrático de los directores influye en la satisfacción laboral y académica de los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL de la provincia de Pasco de la región Pasco?

### **1.4. Formulación de objetivos**

#### **1.4.1. Objetivos Generales**

Determinar la influencia del estilo gerencial democrático de los directores, en la toma de decisiones en las Instituciones Educativas de la UGEL de la provincia de Pasco, región Pasco.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Explicar el estilo gerencial democrático de los directores y su influencia en la toma de decisiones en las Instituciones Educativas de la UGEL de la provincia de Pasco, región Pasco.

Analizar la influencia del estilo gerencial democrático de los directores en las relaciones humanas de las instituciones educativas de la UGEL de la provincia de Pasco, región Pasco.

Describir la influencia del estilo gerencial democrático de los directores en la satisfacción laboral y académica de los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL de la provincia de Pasco de la región Pasco.

#### **1.5. Justificación de la investigación**

**CARDENAS J. (2003)** “El científico norteamericano **Daniel Golman**, realizó una profunda investigación acerca de inteligencia emocional aplicado al trabajo y responsabilidades; demostró que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones, poseen un gran control de sus emociones, están motivados, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de su compañero.”

**CARDENAS J. (2003)** “considera que el clima laboral está relacionado con el “saber hacer” con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que utiliza y con la propia actividad de cada uno”.

Específicamente en esta investigación nos interesa conocer el estilo gerencial en el cuadro administrativo, y el clima organizacional de las Instituciones educativas de la UGEL de la provincia de Pasco, región Pasco.

Es importante resaltar que el trabajo es el lugar donde transcurre la mayor parte del tiempo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades. Debe ser un ambiente

donde las personas actúen de tal manera que permita conseguir los objetivos personales y profesionales.

Se pretende descubrir algunos aspectos del estilo de liderazgo y el clima organizacional con el ánimo de orientar y desarrollar las instituciones educativas.

- El conocimiento de nuestra realidad institucional, desde el punto de vista del potencial humano.
- El conocimiento teórico sobre el liderazgo gerencial y el clima organizacional.
- La determinación de variables cuya influencia pueda determinar el éxito o el fracaso en la consecución de objetivos de la institución.
- La necesidad de implementar programas de capacitación y desarrollo de las relaciones humanas en las instituciones educativas.

Se justifica la investigación por el beneficio que se obtendrá en el personal directivo, docentes y comunidad, lo que a su vez repercutirá en la institución educativa en general en razón de que las instituciones educativas, se constituyen en el alma máter de la educación. Una aproximación al conocimiento de la percepción del liderazgo y el clima organizacional.

De la misma manera existe una urgencia de reorientar las instituciones educativas de acuerdo a nuevas teorías, modelos de gestión y algunos criterios a tomar en cuenta son: la autodirección, compartibilidad de control social, calidad y excelencia, trabajo en equipo, liderazgo y flexibilidad organizativa para el tratamiento eficiente de los recursos humanos.

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones están relacionadas a la poca accesibilidad que se tiene a algunas fuentes informativas, sobre todo a las que se ubican en otras instituciones (trámites burocráticos, limitaciones en tiempo y volúmenes, acceso a tesis), a la disponibilidad de tiempo, y a los recursos económicos que demandan esta investigación dentro de ello tenemos:

- Escaso financiamiento para la ejecución de la investigación,
- Dificultad para acceder a investigaciones sobre el tema, en nuestro medio, por la poca presencia de tesis o trabajos sustentados en las universidades.
- La dificultad para acceder a bibliotecas públicas y privadas, con él ánimo de revisar los referentes teóricos y metodológicos. Esta se hace más relevante para el caso de clima laboral.

Esta investigación es una aproximación al estudio de las variables sobre la disposición de los directivos y docentes.

Todas las personas tienen todo el derecho de desarrollar todo su potencial a través de la educación, su crecimiento personal y su expresión creativa, la mayor parte de esos procesos sucede en el lugar de trabajo en este contexto las organizaciones deben encarar una estrategia continua para promover el aprendizaje de nuevas capacidades, el fortalecimiento de las capacidades adquiridas a través de la formación profesional, capacitación permanente y el espíritu de trabajo en equipo(Círculos de Calidad).

El presente trabajo a desarrollar está limitado a la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local de Pasco (UGEL)

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

El plan marco de actuación en el liderazgo de los directivos de los centros educativos de los países de nuestro entorno queda reflejado en el documento hecho público por la Comisión de las Comunidades Europeas (2010), que ha estimado como fines y objetivos que se debe, controlar la calidad de la formación.

Los estudios realizados a nivel mundial en cuanto a la cultura organizacional han arrojado aportes significativos en diferentes direcciones, por ello la búsqueda continua de la coherencia entre las decisiones y las acciones en una organización implica un proceso viable de cultura integrados por creencias, valores, sentimientos compartidos y forma de comportamiento donde la integración y la participación es fundamental para el logro de un ambiente próspero factor clave para el éxito de un organismo público o privado. Así, se analizarán como referencia los siguientes aspectos: Lapp (2007), realizó un

estudio sobre Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio Comparativo en Tres Grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estadales y Municipales). Estado Carabobo; la investigación dio como resultado que las Escuelas Básicas (objeto del estudio) que pertenecen a dependencias diferentes (centralizadas y descentralizadas), carecen de diferencias significativas entre los grupos, en cuanto a como los sujetos perciben las características culturas de su organización educativa y que existe una cultura homogénea en la organización escolar.

El aporte de Lapp, consiste en identificar la diferencia que existe en cuanto a la forma de captar la cultura en la institución, situación de interés para el presente trabajo ya que permite abordar los diferentes modos de la cultura en una institución educativa. (Actitud del docente de aula ante la cultura organizacional en la unidad educativa "La Glorieta" de Valencia, Estado Carabobo )

En lo referente al clima institucional, existen grupos diferenciados de profesores, se percibe los enfrentamientos y discusiones: padres de familia y docentes, y en menor proporción con alumnos. La relación interpersonal entre los agentes en la mayoría existe miramientos entre el personal docente y administrativo, asimismo, hay maltrato por parte de algunos directivos a los trabajadores administrativos. La relación entre padres y docentes no es permanente y esto se debe a la falta de interés por parte de los padres de familia. El clima institucional y las relaciones interpersonales, Parte de las Instituciones Educativas de la Región, tiene el clima institucional desfavorable, por la existencia de conflictos y alteraciones de las relaciones interpersonal entre docentes (grupos), directores y padres de familia prueba de ello, muchos

docentes, directores están destacados en otras instituciones Educativas o puestos a disposición de la UGEL y/o DREP.

## **2.2. Bases teóricas - científicas**

### **2.2.1. DEFINICIÓN DE GERENCIA EDUCATIVA**

ALVARADO OYARCE (2003:34) “La gerencia es una función administrativa, de naturaleza profesional inherente a un cargo directivo. Por lo tanto el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan por la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva”.

ALVARADO OYARCE (2003:35) “Todo gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

- ¿Qué hacer?

Es definir sus objetivos.

- ¿Qué tanto hacer?

Vale decir establecer los niveles de PRODUCCIÓN,

- ¿Qué tan bien hacer?

¿Vale tan bien hacer?

En otras palabras, precisan los estándares de la calidad pertinentes cuya ejecución debe ser evaluada convenientemente y periódicamente”

ALVARADO OYARCE (2003:36) “Ser gerente educativo significa:

- ✓ Precisar, con la debida claridad, la MISIÓN que oriente el quehacer institucional.
- ✓ Formular una VISIÓN clara de futuro, decir ser una persona capaz de imaginar lo que desea de su institución en el mediano y largo plazo.

- ✓ Efectúa la planeación estratégica para lograr una misión y la visión, mediante los planes tácticos y pertinentes.
- ✓ Tomar decisiones de riesgo y de algunas maneras difíciles y complejas, antes que las fáciles y seguras.
- ✓ Asumir con responsabilidad en su total dimensión antes que advertirlos.
- ✓ Ejercer el poder basado en la ascendencia y aceptación de sus colaboradores antes que el nivel jerárquico que ostenta.
- ✓ Adoptar un estímulo participativo y democrático, no solo por ser más pertinente con la naturaleza de la educación sino por haberse comprobado ser el más eficaz.
- ✓ Ser un motivador constante para introducir cambios o mejoras, aún los más pequeños o significantes, superando las barreras que se les pudieran representar en el trayecto.
- ✓ Utilizar racionalmente y optimizar el recurso económico, es decir es decir reducir costos, y evitar nuevas formas y fuentes de financiamiento e incrementar las ganancias e utilidades.
- ✓ Ejercer una supervisión innovativa, de ayuda y de orientación para superar las tradicionales problemas de la educación.
- ✓ Poseer formación no solamente pedagógica, sino también restrictiva en el accionar de los administradores educacionales .
- ✓ Ejercer roles de líder, antes que un simple jefe o directivo pues como se sabe son puestos diferentes.
  - ✓ En síntesis ser eficaz antes que eficiente, es decir no hacer solo bien, Si no sobre todo hacer lo que se debe hacer.”

### **2.2.2. LOS ESTILOS GERENCIALES**

Los estilos gerenciales se sustentan en lo siguiente:

ALVARADO OYARCE (2003:48) **Los tres estilos clásicos de Kart Lewin.** Democrático, autocrático y liberal, según como el directivo ejerza la autoridad posibilite la participación real y efectiva en la toma de decisiones.

**El cuadro administrativo (2D)** de los esposos Robert Brake y Jane Mauton, basado en la atención prioritaria que ejerza el gerente sobre dos variables: la producción y el Bienestar de sus personal, con lo que se ha llegado a determinar 5 estilos o formas de actuar Como se podrá advertir en la red administrativa existen cinco estilos de conducta administrativa.

- ✓ El gerente tiene poco interés en las personas y en la producción.
- ✓ El gerente enfatiza la eficiencia en las operaciones en desmedro del elemento humano.
- ✓ El gerente es solícito y amistoso y muestra poco interés por la producción.
- ✓ El gerente trata de obtener un equilibrio entre el interés de la producción y un nivel de moral satisfactorios.
- ✓ El gerente busca un alto ritmo de producción con apoyo de su personal, quienes son comprometido mediante la confianza y el respeto mutuo. Este es el estilo más conveniente del liderazgo gerencial.

**La Red Tridimensional 3D.** William J. Reddin, que prácticamente es una ampliación del modelo anterior, en este toma como referencia tres dimensiones: el trabajo, las relaciones y la eficacia.

En realidad Reddin plantea 8 estilos, cuatro de ellos cuando los niveles de eficiencia sean bajos y los otros cuatro equivalentes a una alta eficacia.

El propósito de este modelo es demostrar cómo los gerentes se pueden desplazar de un plano de menor eficiencia a otro de mayor eficiencia cambiando sus estilos directivos.

Los Cuatro Sistemas Administrativos establecidos por Rensis Likert, surgen como consecuencia de los resultados de sus investigaciones sobre la aplicación de los estilos gerenciales vigentes y plantea como estilo los siguientes:

**Sistema I:** Explotador. Autoritario, caracterizado por la total desconfianza en el subalterno. Por tanto requiere ejercer un control a presión.

**Sistema II:** Benevolente- Autoritario, en el que el gerente evidencia un poco de confianza, otorgándole a cambio ciertas recompensas.

**Sistema III:** Consultivo, mediante un mayor grado de confianza se puede posibilitar un cierto grado de participación en las decisiones.

**Sistema IV:** Participativo, en el cual al tener total confianza en los subalternos éstos pueden participar plenamente en el establecimiento de metas institucionales y aportar al máximo sus potencialidades para el logro de las mismas.

**La Administración por Objetivos APO**, establecido en la década de los cincuenta por Peter Drucker, más como una técnica de planteamiento y Evaluación que de dirección. A la APO se la concibió como una técnica que genera un elevado valor motivacional, puesto que

el elemento humano, a través de su participación en el proceso de establecimiento de metas, se compromete decisivamente a su trabajo, integran sus esfuerzos propósitos individuales, con los propósitos de la organización en una clara demostración de trabajo en el equipo, que es una característica de la administración moderna.

Para finalizar este rubro, porque seguramente habrá muchos estilos más, por algo se ha dicho que el estilo es el hombre, debemos decir que no siempre se puede aplicar un solo estilo. Así se habla de un estilo débil, cuando se cambia rápidamente al primer contratiempo, cuando se cambia con frecuencia por estilos más eficaces se habla de un estilo flexible y si se mantiene inalterable, pese a las circunstancias, se habla de un estilo consistente.

### **2.2.3. EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**ALVARADO OYARCE (2003:95)** “Es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o de aceptación o desfavorable o de rechazo del entorno laboral para las personas que integran la organización.

En general, el clima organizacional, es una suma de percepciones que describe el grado de satisfacción o no, tanto del sistema total, como de sus partes y que tienen consecuencias en la conducta laboral y por ende en la eficiencia e imagen institucional.

Es una obligación directiva generar un clima saludable mediante un buen ejercicio de los roles directivos que le corresponde. Es decir

LIDERAZGO

DIRECTIVO

Motivación- Desempeño

Comunicación

Cultura Organizacional-CLIMA

Dediciones Comportamientos.

El clima organizacional constituye una categoría laboral afectiva que tiene efectos muy poderosos tanto para el desempeño rendimiento, productividad, como para los comportamientos conductas, actitudes: satisfacción, rotación, estrés, de las personas al interior de las organizaciones, razón por la cual es indispensable al interior de las organizaciones, razón por la cual es indispensable establecer un clima psico-social adecuado que posibilite al trabajador no sólo un desempeño eficiente o exitoso sino también para su propia realización, compatible con su naturaleza humana.

Para tal efecto partiendo de la premisa del rol fundamental que compete al directivo de una entidad o de una área , quien mediante un adecuado y eficiente de su roles en términos de una buena motivación, sistema de comunicación amplios y sinceros acertadas decisiones, una sana cultura organizacional y la buena práctica de la relaciones humanas, puede garantizar un clima favorable tanto para las personas como para la institución en su integridad, más aun hoy día, en que se habla y se exige calidad y competitividad, que parecen ser los designios de estos tiempos”.

### **Dimensiones del clima organizacional**

**ALVARADO OYARCE (2003:96)** “Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente

sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una microsociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la precepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales”.

#### **2.2.4. EL LIDERAZGO GERENCIAL**

**ALVARADO OYARCE (2003:48)** “Todos los autores coinciden en definir al liderazgo como acción de mover a la gente en una dirección por medios no correctivos. Alguien decía mira cuantos te siguen y sabrás si eres líder.

La administración se constituye en la función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de ideas, del carácter, del talento la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

La definición expuesta nos permite diferenciar claramente que liderar es una categoría diferente, conceptual y operacionalmente, superior a administrar o gerenciar”.

**GINEBRA, Joan (1999: 78)** “A continuación algunas características comunes de quienes emprenden y son líderes:

##### **1. Capacidad de acompañamiento:**

Un líder debe ser capaz de acompañar los procesos que rodean su entorno de principio a fin, es decir, debe tener la capacidad de compromiso para con si mismo como para su grupo. Sin abandonar sus metas.

**2. Capacidad de aprovechar sus potencialidades:**

Un verdadero líder sabe aprovechar sus potencialidades para explotarlas sobre quienes lo rodean en su entorno; un líder debe destacarse, entonces debe sacar provecho de sus potencialidades de tal manera que su capacidad superior sea apreciada o respetada.

**3. Capacidad de posicionamiento:**

Es la persona que siendo consciente de sus habilidades aprende a incorporarse y adentrarse en la población que lo rodea. No se puede entrar a un grupo que liderar.

**4. Capacidad de Expresión:**

Un líder debe tener una capacidad superior para hacer entender a las personas sus ideas, sus posiciones o sus ideales, debe saber convencer a sus posibles Súbditos“ en el buen sentido de la palabra.

**5. Capacidad de entender a quienes dirige:**

Es necesario comprender cómo piensan los dirigidos para poder estar un paso delante de ellos.

**6. Capacidad de mantener el control:**

Un líder, jamás pierde la calma y sabe actuar en situaciones difíciles, además sabe apoyarse en los demás cuando realmente lo necesita.”

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad.

GINEBRA, Joan (1999: 88) "El líder carismático: Al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.

El líder tradicional: Que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace tiempo mucho tiempo.

El líder legal: Que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada".

#### **2.2.5. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

**LEYNE JOY (1996: 89)** "Dentro de este marco el liderazgo es peculiar por lo siguiente:

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

4.- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.”

## **TENDENCIAS DE LIDERAZGO**

**LEYNE JOY (1996: 106)**A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades de liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta) Ellas son:

### **1.- Edad de liderazgo de conquista.**

Durante es período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

### **2.- Edad de liderazgo de organización**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

### **3.- Edad de liderazgo e innovación**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran

aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

#### **4.- Edad del liderazgo de la información**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

#### **5.- Liderazgo en la “Nueva Edad”**

**PHILIP B. GROSBY (1998:34)** “Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su

capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia”.

**PHILIP B. GROSBY (1998:34)** “es un excelente ejemplo para confirmar que el liderazgo es esencialmente la capacidad de influir positivamente. El Mahatma nunca ostentó una posición de jerarquía, título o poder formal. No fue primer ministro, presidente del partido, virrey o representante formal de su pueblo; sin embargo, fue tal su influencia que no sólo liberó a la India y detuvo la voracidad del imperio británico, sino que es reconocido ampliamente como el líder del siglo XX.

### **Influencia y carisma**

Dentro de las múltiples características con las que se ha integrado el perfil de actuación de un líder, está su “carisma”. Este término y atributo ha sido inclusive parte integrante del título de algunos libros. Pues bien, el sentido del carisma se ha apartado mucho de la verdad que entraña la esencia de su concepto y aplicación.

### **2.2.6. VALORES ESENCIALES EN EL PERFIL DEL LÍDER**

Desde el origen del hombre, es decir, desde los albores de la historia, el ser humano ha tenido la preocupación y capacidad natural para diferenciar entre el bien y el mal, entre lo que es bueno, placentero y constructivo, y lo que es malo, nocivo y destructivo.

Parte importante de la filosofía y metafísica es la axiología, que significa el estudio o tratado de los valores. Valor es un concepto analógico que se aplica con referencia a una necesidad y atracción hacia el bien. Un valor sólo puede existir en un ser libre, esto es, debe ser volitivamente aceptado y vivido.

Los valores, considerados en una perspectiva antropológica, representan las normas, principios y significados ideales de comportamiento sobre los que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser. En los valores, consciente o inconscientemente, se refleja el modo como se desea vivir por considerarlo como el que más sentido y significado posee en relación con la realización humana del grupo y de los individuos dentro de él.

### **Honestidad**

Honestidad es integridad, es libertad. El término honestidad encuentra en los diccionarios diversos términos con significados y contenidos éticos equivalentes.

Algunos de ellos son: verdadero, sincero, confiable, respetuoso de sí mismo, del otro y del mundo. También figuran como sinónimos: justo, leal, limpio, íntegro, y en nuestro reciente vocabulario: transparente. Hablamos ahora de transparencia fiscal y ser transparente equivale a ser honesto.

Para dejar más clara la esencia, no sólo gramatical sino conducta de la honestidad, menciono sus elementos contrarios: el

robo, la corrupción, la falsedad, la mentira, el fraude, la deslealtad y el ocultamiento de la verdad o de la información, entre otros.

### **2.2.7. HUMILDAD Y SACRIFICIO**

Otro de los valores y virtudes más difíciles de encontrar no sólo en los líderes, sino en cualquier ser humano, es la humildad, que podemos llamarle también modestia y “sencillez de espíritu”.

Pero que quede clara la esencia del concepto. Ser humilde significa, en contra de la creencia popular, tener una alta autoestima y un fuerte y sano autoconcepto. Es paradójico y cierto, a mayor vanidad, orgullo, autoritarismo y narcisismo, mayor inseguridad y debilidad del “yo” y más baja autoestima.”

La humildad requiere de fortaleza de espíritu, de grandeza, los más “grandes” han sido los más humildes, los más pobres, los más pequeños. La grandeza de Francisco de Asís lo llevó a autodefinirse como “fraile menor”

### **2.2.8. CLIMA INSTITUCIONAL**

LITWIN, George H. ( 1995:78) ”El clima o ambiente institucional obedece al conjunto de funciones que configuran el proceso administrativo: Planificación, Organización, Dirección, Control; y le podríamos agregar Supervisión, Coordinación y Participación de todos los entes que la integran y conforman.

Entre los factores claves que en la Institución Educativa se manejan positivamente para lograr un excelente clima

organizacional, están compartir los Valores o Cultura Institucional, la Motivación acertada al personal, el Liderazgo democrático, la Comunicación Efectiva, el manejo correcto del Conflicto y la Toma de Decisiones compartidas por directivos.

VELAZCO.José L. (1995: 54) “Para enfocar la Calidad Total en Educación el punto de partida es tratar sobre la Administración del Cambio, ¿por qué es necesario hablar de cambio en un proceso de Calidad Total? La respuesta resulta francamente obvia, ya que la calidad es un proceso de cambio planeado, organizado, que busca la efectividad en cuanto a la ejecución y operación de las acciones. El objetivo central de la calidad total es precisamente el cambio mismo para mantenerse en un cambio continuo, es decir, en una mejora continua. La calidad parte del concepto del Dr. Edwards Deming de que las organizaciones requieren constantemente del cambio, ya que responden a realidades del entorno social y finalmente, está en continuo y constante movimiento, ese movimiento es a lo que llamamos cambio, cuando una organización administra por calidad total. Los procesos radicales de cambio como la reingeniería identifican al cambio de manera total, es decir, la reingeniería promueve la realización de cambios cuantitativos, es decir, de saltos cuantitativos que determinan acciones de cambio radical. Pero tanto la reingeniería como la Calidad Total coinciden como sistemas administrativos en hacer el énfasis en el cambio centrado en el cliente, el objetivo básico de su filosofía y

sistemas. El cambio por lo tanto, es el motor de la mejora continua y de la reingeniería y visto así, es la razón de ser de las necesidades del cliente y del cliente mismo y por lo tanto, debe ser institucionalizado de manera continua en todas las Instituciones Educativas, en cada escuela, en cada proceso de servicio, no debemos sustraernos al cambio, por el contrario, el cambio debe ser fomentado, inspirado, convertido en una manera de ser, en un estilo de organización y en cada ciclo de mejora continua”.

### **2.2.9. EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

LITWIN, George H. ( 2010:99) “De manera general se entiende como clima institucional, a la condición subjetiva que da cuenta de cuan gratificante son las circunstancias en que se desenvuelven los procesos laborales. Está estrechamente ligado al grado de motivación del trabajador. Supone no sólo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y realización personal.”

LITWIN, George H. ( 2000:109) “En el contexto de las instituciones educativas, se considera como la percepción que comparten todos los miembros de la organización acerca de los fines y valores institucionales. Refleja el grado en que el personal de una institución educativa se compromete con sus objetivos y se identifica con la organización. En este sentido algunos autores

consideran que el clima institucional es un elemento que diferencia a una escuela de otra.

**a. En el clima abierto:**

- Aunque las reglas y procedimientos de la organización deben cumplirse, ya que ellas permiten su dirección y control, no son inflexibles ni impersonales.
- El director no necesita vigilar de cerca las actuaciones de los profesores, ya que tiene habilidad para facilitar que éstos demuestren su iniciativa y su propio liderazgo.
- Los profesores pueden alcanzar una notable satisfacción en su trabajo y se hallan insuficientemente motivados para resolver sus propias dificultades:
- Los profesores están satisfechos con su "rol" y con su vinculación de la organización escolar:
- El director busca el equilibrio entre el énfasis en el logro de los objetivos de la institución y la presión de los miembros para satisfacer las necesidades individuales y sociales.
- El directivo es un líder influyente y hábil que sabe canalizar los sentimientos del grupo, que suaviza las diferencias internas de opinión y las tensiones mediante su capacidad de persuasión personal, estimula a los miembros a dirigir sus energías creativas responsablemente hacia la obtención de los objetivos de la organización, a la vez que

les facilita oportunidades para la satisfacción de sus necesidades personales y sociales;

- La misma confianza en la capacidad y cooperación continuada de los miembros y de su actitud respecto a los objetivos de la organización conforma una presión especial hacia una estructura de autoridad más democrática (distribución democrática de influencias, actividad voluntaria e interés por los objetivos de la institución parecen interrelacionarse en este clima);
- Por lo demás, existe una comunicación más fluida en el seno de la organización, lo que produce un mejor conocimiento en conjunto de los problemas de la organización y una motivación e identificación más elevada con las metas en cada uno de los miembros.

**b. En el clima autónomo:**

- El sistema de dirección otorga a los profesores la más amplia libertad para promover sus propias interacciones a fin de satisfacer sus necesidades sociales y ver cumplidos los objetivos de la organización;
- Normas y reglas se conciben para satisfacer esas tareas, y el estilo de liderazgo favorece el sentido de tales normas y reglas;
- El espíritu o moral organizativa es elevado, abierto a la innovación porque la dirección está presta a incorporar nuevas ideas, sin prejuicios y con capacidad para abstraer

conocimientos y experiencias y relacionarlos en estructuras organizadas objetivas y superiores.

**c. En el clima controlado:**

- La dirección antepone la obtención de resultados a la satisfacción de las necesidades sociales;
- Con el nivel de formalización alto en las relaciones entre los miembros de la organización, los vínculos de asociación y de cooperación voluntaria son débiles;
- El trabajo no se aparta de las normas directivas y de control establecidas;
- Los profesores están obligados al desempeño de sus tareas sin diferencias de criterio sobre las normas de organización;
- Han de cumplir su misión y esperan que se les señale a cada uno como han de realizarla;
- En este ordenamiento, los profesores apenas encuentran tiempo y sentido para establecer otro tipo de relaciones con la dirección y con los demás miembros que no sean las formalmente establecidas: trabajan aisladamente y sus relaciones son impersonales;
- Todo lo domina el sistema de dirección; sus opiniones y puntos de vista prevalecen, medios y objetivos estarán predeterminados por él;
- Delega pocas o ninguna responsabilidades y la laboriosidad de la dirección tratará de anticiparse en las

acciones antes de que puedan surgir iniciativas en los grupos;

- La presión, la fiscalización y la amenaza de sanciones desplazan a la convicción, a la libre voluntariedad y a la influencia directiva sobre los miembros, con la sobrecarga consiguiente de niveles de autoridad;
- Estructura autoritaria y escasa actividad de los miembros parecen correlacionarse en este clima de organización.

**d. En el clima familiar:**

- Las satisfacciones de las necesidades sociales tienen preferencia sobre las metas de la organización;
- La moral o espíritu corporativos son aceptables más como resultado de la satisfacción de las necesidades del grupo que por los rendimientos obtenidos;
- Las lealtades del grupo lo son más hacia los intereses profesionales que hacia los organizativos;
- La dirección se esfuerza en no introducir cambios que perturben ese ambiente "familiar" que distingue al clima de la institución;
- La evaluación del profesorado y del centro no es preocupación esencial de la organización.

**e. En el clima paternal:**

- El director está presente hasta en los más pequeños detalles de la vida del centro;

- Continuamente prescribe lo que debe y no debe hacerse para un buen rendimiento;
- Se muestra considerado con los demás, con aparente interés por el bienestar personal de los miembros, pero de forma exageradamente paternal y solicita, tratando de, más que satisfacer las verdaderas necesidades sociales de los miembros, servirse de ellas para satisfacer sus propias necesidades u objetivos institucionales;
- Su laboriosidad es aceptable, pero a la larga fracasa en su estímulo al profesorado, por no ofrecerle un ideal u objetivo consistente en su actuación y por su comportamiento inauténtico, que se evidencia poco motivador. El resultado es un bajo rendimiento, escasa intimidad en las relaciones mutuas con la dirección, débil espíritu de trabajo y un insuficiente nivel de satisfacción respecto a la tarea realizada y de cobertura de necesidades sociales y profesionales.

**f. En el clima cerrado:**

- La dirección mantiene el control y dirección, según normas, de todas las actividades de la organización, urgiendo a los demás, mediante el recurso a la disciplina, para que trabajen con más dedicación. Los resultados son mínimos y el grado de obstrucción en la realización de las tareas es alto a causa de las escasas facilidades que el sistema proporciona para ello;

- La escasa capacidad de iniciativa que se reconoce al profesorado y a la falta de canales flexibles de comunicación con la dirección genera una sensación de arbitrariedad en el establecimiento de las normas y propicia que el director no muestre interés en reducir los obstáculos que los profesores encuentren en la realización de su trabajo;
- La dirección, con cierta inseguridad en las situaciones nuevas, tiende a no enfrentarse a ellas, y cuando lo hace simplifica en exceso las soluciones al ver las situaciones de forma muy concreta, proyectando en ellas su experiencia aislada sin relacionarlas suficientemente en las estructuras nuevas;

No preocupada en la dirección más que en el cumplimiento de las normas, con la menor resistencia posible, y atados los miembros a tareas limitadas que no aprovechan sus capacidades creadoras, se alientan la pasividad, la rutina y la falta de interés y responsabilidad en el trabajo”.

### **2.3. Definición de términos básicos**

- 1. Clima Institucional:** Percepción que comparten todos los miembros de la organización acerca de los fines y valores institucionales. Refleja el grado en que el personal de una escuela se compromete con sus objetivos, se identifica con la organización como un todo. El clima institucional es un elemento que diferencia a una escuela a otra.

- 2. Comunidad Educativa:** Es el conjunto de educandos, docentes, director, personal administrativo, padres y miembros de la comunidad que convergen en el centro educativo para el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales, según el rol y las competencias de cada uno de ellos.
- 3. Liderazgo:** Es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando con este con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo, en el mundo globalizado y en la era del conocimiento pocos negarían que el liderazgo es importante en la gestión educativa.
- 4. Trabajo en equipo:** Actualmente los equipos de trabajo (teamwork) son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en el ámbito de la gestión. Un equipo de trabajo esta compuesto por un conjunto de individuos que cooperan para lograr un sólo resultado general, la división del esfuerzo se enlaza en un sólo resultado coordinado, donde el total es más y diferente, que la suma de sus partes individuales.
- 5. Comunicación:** En la gestión educativa la comunicación se caracteriza por ser el proceso de intercambio de información entre los sujetos involucrados donde se transmite un mensaje. En ese sentido, es importante definir los canales de información que se producen en este ámbito así como el acto comunicativo.
- 6. Negociación:** Es una relación de interdependencia, en la que las partes acuerdan en negociar las demandas, con o sin ayuda de un tercero y utilizando técnicas competitivas o cooperativas. Cuando se produce un conflicto, la primera actitud tiende a ser la de hablar del tema, en un sentido amplio podríamos decir que negociamos.

- 7. Pensamiento estratégico:** Es la coordinación de las mentes creativas, es el juicio basado en la experiencia, su propósito es ayudarlo a explotar los desafíos futuros, e incorpora valores, misión y estrategia para el campo de la educación.
- 8. Conflicto en la Organización Educativa:** Todas las instituciones sin excepción, se caracterizan por vivir diversos tipos de conflicto, de distinta índole y de diferente intensidad. Hasta tal punto que, bajo la aparente imagen de “conflictividad”, la cotidianidad de los conflictos se presenta como un proceso y una de las características centrales y definitorias de los centros educativos. Conflictos entre profesores y alumnos, conflicto entre profesores y padres de familia, conflicto entre profesores y la dirección del plantel.
- 9. Recursos Humanos:** Son aquellas personas de una determinada institución en la que tienen un objetivo común y cargos distribuidos adecuadamente, las mismas que son especialistas en distintas funciones asignadas.
- 10. Administración:** Es la manera como se alcanzan las metas y objetivos con la ayuda de las personas y los recursos, mediante el desempeño de ciertas funciones esenciales, como planeación organización, dirección y control.
- 11. Planificación:** Es la que nos permite prever los escasos recursos que las organizaciones requieren para la ejecución de sus actividades en el tiempo.
- 12. Identidad Institucional:** Es la que surge del consenso de las personas que conforman la comunidad educativa, dada la intencionalidad que caracteriza a las personas para su ejecución de sus actos y más aún siendo la educación un hecho intencional por excelencia.
- 13. Diagnóstico:** Es el proceso mediante el cual es posible identificar las debilidades y potencialidades del centro educativo. El diagnóstico permite

fundamentar cambios a partir de los resultados que se obtengan. Es un punto de referencia indispensable en toda acción planificada.

**14. Propuesta Pedagógica:** Es la que se define a partir del cual se va construir el currículo, es decir se formulan los principios pedagógicos que van a guiar la labor de los docentes y los aprendizajes de los estudiantes, se establecen los perfiles ideales de alumnos, maestros y padres de familia, se decide la concepción educativa que asumirá el centro, así como también la concepción de sociedad y de hombre que anhela la comunidad educativa.

**15. Propuesta Institucional:** Es el fruto de la discusión y el debate que culminen en un consenso entre los miembros de la comunidad educativa, ya que sobre esta base van a enseñar los profesores y van a aprender los alumnos.

**16. Toma de decisiones:** Es la selección de la mejor opción, tomando en cuenta dos o más posibilidades. La toma de decisiones necesita de ciertas bases para su mejor aprovechamiento.

**17. Educación Integral:** Se proporciona un amplio desarrollo de la personalidad del educando mediante la evolución de sus capacidades cognitiva, de equilibrio personal y de integración social; pues promueve aprendizajes significativos establecidos en los Diseños Curriculares y programas vigentes que se complementan con actividades extracurriculares de carácter humanísticos, artísticos, científicos, históricos y deportivos que suministran la base esencial para la educación integral.

**18. Excelencia Profesional:** Se evidencia en la plantilla de profesionales que poseen las credenciales que los capacitan para el cargo que desempeñan como Directivos, como Docentes, como Administrativos o como Personal de bienestar Estudiantil.

- 19. Actualización Profesional:** La Institución promueve, planifica y facilita el crecimiento y desarrollo profesional a través de eventos que actualizan la preparación pedagógica que poseen los docentes, y otros miembros del plantel.
- 20. Respeto a la Legalidad:** Como organización educativa inscrita en el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes acata, observa y cumple con lo establecido en la Constitución Bolivariana de Venezuela, en la Ley Orgánica de Educación, en su Reglamento General, en la Ley Orgánica de Protección del Niño y del Adolescente, en las Circulares, Resoluciones, Decretos y demás normativa legal emanada del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- 21. Calidad:** Se manifiesta, entre otros aspectos, en docentes capacitados profesionalmente que imparten los conocimientos en aulas, bibliotecas, laboratorios y talleres climatizados dotados con el mobiliario, equipos y material didáctico que optimizan el proceso instruccional, cuyo producto final es un alumno preparado integralmente.
- 22. Identidad:** Los componentes de esta organización se identifican con los símbolos de identidad estatal y nacional a los que se les brindan los debidos honores en los procesos instruccionales y en los actos que se realizan. Asimismo hay identificación con los símbolos del propio plantel.
- 23. Organización:** La estructura organizativa interna contempla una línea de mando que se inicia con la Junta Directiva del Grupo Profesional Asociado y continúa con la Dirección, la Administración, la Secretaría, las Coordinaciones, el Personal Docente, Administrativo, Obrero y Alumnos.
- 24. Coordinación:** Las actividades diarias, tanto administrativas como docentes, que se realizan en la organización guardan una perfecta unidad en la aplicación de un mismo criterio en todas sus dependencias y miembros del personal.

- 25. Planificación:** El funcionamiento de todas las dependencias está previsto en los Planes Anuales en los cuales se establecen, entre otros aspectos, los objetivos, las metas, las estrategias y los recursos para lograrlos. El proceso instruccional emplea los Proyectos Pedagógicos de Aula, los Planes de Lapso, de Evaluación y de Supervisión Docente.
- 26. Competitividad:** Se manifiesta con la destacada participación de los alumnos en actividades culturales, artísticas, científicas, sociales, históricas y deportivas promovidas por otros planteles u organismos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- 27. Inteligencia Emocional:** (")Tradicionalmente, se ha medido la inteligencia de las personas en función de su capacidad para resolver problemas de física, de matemáticas, de química, o para exponer conceptos filosóficos u otras ramas abstractas del saber. Muchos eminentes educadores modernos piensan que la inteligencia emocional es más importante que la meramente intelectual y es que, para triunfar en la vida, no sólo hay que poseer una alta dosis de conocimientos de las distintas ramas del saber, sino que es de absoluta necesidad también, el tener capacidad para relacionarse positivamente con los demás, el gozar de una notable autoestima, el poseer ánimo para superar las dificultades, el valorar a las personas, el no abatirse por los fracasos, el desarrollar la voluntad y el carácter para rechazar todo tipo de tentaciones... Hay que desarrollar la afectividad y, por otro lado, saber manejar las propias emociones. Una persona capaz de sentir emociones es una persona (dice la gente) "con corazón". El corazón ha simbolizado, en la mayoría de las culturas, el centro de la persona, donde se fusionan la complejidad de sus múltiples funciones: lo afectivo y lo racional, lo instintivo y lo intelectual, lo

espiritual y lo material... Una "persona de corazón" no quiere decir que sea sensiblera, sino que ha alcanzado la coherencia, la madurez y el equilibrio que le permiten ser, a la vez, objetiva y cordial, apasionada y lúcida, realista y positiva. (Psicología).

**28. Relaciones Humanas:** Hay Relaciones Humanas desde que hay seres humanos, que desde el comienzo. Los hombres se han dado cuenta que se necesitaban mutuamente primero para poder sobrevivir más luego, con el correr del tiempo para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad.

Todos los días y a toda hora, se viven las Relaciones Humanas, lo único nuevo es que su importancia ha sido finalmente comprendida y acerca de ellas se comienza a hablar, cada vez más.

El conocimiento y comprensión de las relaciones públicas debe empezar con el conocimiento del hombre como ser individual.

Tenemos la impresión de que, en nuestro ambiente escolar y universitario, hay una orientación muy marcada, por no decir exclusivista, hacia el área del saber, con insistencia casi total en lo cognoscitivo. Cometeríamos un grave error si a eso reducimos la educación. La verdadera educación abarca toda la complejidad del ser humano y todas sus relaciones, ya sea presentes o futuras. Es un grave error preparar a nuestros jóvenes para que puedan superar y vencer toda una interminable batería de exámenes. Se le debe preparar, no para el examen o la promoción o el título, sino para la vida. Los exámenes son un medio, no un fin.

**29. Resolución de conflictos:** El conflicto es toda forma de posición interacción, antagónica, es inevitable y no necesariamente destructivo.

**30. Solución de problemas:** Es la forma como se afrontan los problemas y toman decisiones; la calidad de los mismos señalarán la capacidad de gestión.

**31. Filosofía organizacional:** Es el conjunto de principios, valores, creencias, que sustentan el actuar de los miembros de la organización.

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **4.1. Hipótesis general**

El estilo gerencial democrático de los directores influye en el clima organizacional de las Instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Pasco, Región Pasco.

### **4.2. Hipótesis específicas**

El estilo gerencial democrático de los directores, influye en la toma de decisiones en las Instituciones Educativas de la UGEL de la provincia de Pasco, Región Pasco.

Estilo gerencial democrático de los directores influye en las relaciones humanas de las instituciones educativas de la UGEL de la provincia de Pasco, región Pasco.

El estilo gerencial democrático de los directores influye en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL de la provincia de Pasco de la Región Pasco.

## **2.5. Identificación de variables**

### **Variable Independiente**

X. Estilo gerencial democrático

### **Indicadores**

X.1 Principio de autoridad.

X 2 principios de concertación

X 3 Principios de consenso

X 3 Principios de persuasión

X.2 Comunicación fluida con el personal docente, no docente y padres de familia.

### Variable Dependiente

Y. Clima Organizacional.

### Indicadores

Y.1 Relaciones personales del director, docente y comunidad.

Y.2 Clima dimensión (conducta del Director y de los profesores)

## 2.6. Definición operacional de Variables e Indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	ÍNDICE
Estilo gerencial democrático	Autoritario/Dictatorial Democrático Carismático Transformacional Transaccional	Toma de decisiones	Nunca	1
		Dirección	A veces	2
		Motivación negativa	Casi siempre	3
		Control	Siempre	4
		Participativo		
		Autoridad		
		Motivación positiva		
		Promoción		
		Presencia		
		Meta		
		Sensibilidad		
		Comunicación de expectativas		
		Visión y misión		
		Inspiración		
		Estimulación intelectual		
		Consideración individualizada		
Gerencia por Excepción				
Clima Organizacional.	Calidad de enseñanza Organización del Aula Ambiente educativo	Explicación del docente	Nunca	1
		Utilización de técnicas	A veces	2
		Uso de estrategias	Casi siempre	3
		Motivación	Siempre	4
		Sectores		
		Normas de convivencia		
		Participación en concursos		
Respeto de los derechos				

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Torres (2005) considera que una la investigación correlacional está orientado en determinar la relación que hay entre dos o más variables observables.

Teniendo en cuenta el referido concepto, el presente estudio es de tipo correlacional porque estuvo orientado a determinar la relación que existe entre **estilo gerencial democrático y el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL de Pasco de la Region Pasco.**

#### **3.2. Métodos de investigación**

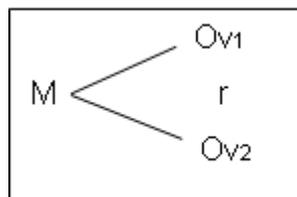
Marcos (2010) sostiene que el método descriptivo tiene como propósito describir la presencia de una o más variables, así como de la relación que hay entre ellas, en una determinada muestra.

Teniendo en cuenta el referido concepto, en esta investigación se ha utilizado el método descriptivo cuyos procedimientos son: Identificación de la muestra, observación de las variables, Análisis e interpretación de resultados y Formulación de la teoría concluyente.

### 3.3. Diseño de investigación

Silvestre (2009) manifiesta que el esquema descriptivo correlacional es la representación gráfica de un grupo muestral asociado a observaciones de dos variables para luego ser correlacionados estadísticamente.

Teniendo en cuenta el referido concepto, el diseño que se utilizó en el desarrollo de esta investigación fue el descriptivo correlacional con una muestra y dos observaciones, cuyo diagrama es el siguiente:



- M: Muestra. Directores de la UGEL de Pasco Pasco
- $O_{v1}$ : Observación de la variable **estilo gerencial democrático**
- $O_{v2}$ : Observación de la variable **clima organizacional**
- r: Coeficiente de correlación

### 3.4. Población y muestra.

En esta investigación se ha dispuesto de una población y una muestra tal como se precisan a continuación:

<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
Determinado por Directores de la UGEL de Pasco	Determinado por 20 Directores de la UGEL de Pasco

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Palacios (2008) manifiesta que una técnica de recolección de datos, es un procedimiento intencional y regulada a través de procedimientos sistemáticos para la obtención de datos relativamente correctos y confiables. El instrumento es el dispositivo físico que sirve para que el referente consigne los datos en base a indicadores de una o más variables que se pretende medir.

En concordancia a los referidos conceptos, en esta investigación se han utilizado las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

<b>VARIABLE</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>
<b>Estilo gerencial democrático</b>	Cuestionario aplicado a Directores	Cuestionario compuesto por 24 reactivos correspondientes a las dimensiones medio ambiente, trabajo en equipo y liderazgo.	Nivel de percepción del clima organizacional de los Directores de la UGEL Pasco.
<b>Clima organizacional</b>	Observación y entrevista aplicado a Directores	Ficha de verificación compuesto por 10 reactivos correspondientes a las dimensiones.	Nivel de compromiso organizacional que tiene los Directores de la UGEL Pasco

### 3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Martín (2008) manifiesta que la técnica estadística permite conocer el comportamiento de una o más variables, asimismo la relación entre ellas.

De acuerdo al referido concepto, en esta investigación se ha utilizado la técnica estadística para el procesamiento de datos asimilados, cuyos procedimientos son:

- Construcción de la base de datos por variables y dimensiones

- Gestión de tablas estadísticas
- Gestión de gráficos estadísticos
- Gestión del coeficiente de correlación entre las variables
- Gestión de la prueba de hipótesis a través del test de Pearson con un 95% de confiabilidad

### 3.7. Tratamiento estadístico.

Para obtener las tablas, gráficos y medidas de resumen, así como para realizar la prueba de hipótesis se han utilizado los programas estadísticos: como el Microsoft Excel y el SPSS.

### 3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación

El cuestionario sobre percepción del clima organizacional y la ficha de verificación sobre compromiso organizacional fueron validadas a través del juicio de tres expertos, obteniendo los resultados como se muestran en la siguiente tabla:

No	Experto	Cuestionario	Ficha de verificación
1.	Dra. Rocio Luis Vasquez	86%	92%
2.	Dr. Espinoza Rivera, Tito Armando	88%	84%
3.	Dr. Condor Surichaqui, Eva Elsa	84%	86%

El cuestionario sobre percepción del **estilo gerencial democrático** obtuvo un coeficiente de valoración de 86% y la ficha de verificación sobre **clima organizacional** obtuvo un coeficiente de valoración de 87%. En ambos casos indican que los instrumentos en referencia son válidos.

### 3.9. Orientación ética

La presente investigación está enfocada al estudio el estilo gerencial democrático de los Directores y el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la UGEL de Pasco de la Region Pasco con el fin de tener

conocimientos científicos acerca del estilo gerencial democrático de los Directores y el clima organizacional de las Instituciones Educativas; a su vez la presente investigación servirá como base para posteriores investigaciones afines a esta investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo.**

El trabajo de campo desarrollado en esta investigación se dio de la siguiente manera:

- Coordinación con los jefes de área de la Directores de la UGEL de Pasco para la aplicación de instrumentos de acopio de datos.
- Gestión de instrumentos de acopio de datos, acudiendo a colegas que realizaron estudios de posgrado.
- Gestión de bibliografía en la biblioteca de la UNDAC y bibliotecas de otras universidades.
- Validación del cuestionario sobre percepción del clima organizacional y ficha de verificación sobre compromiso organizacional a través de tres expertos en gestión educativa e investigación.

- Aplicación de los instrumentos de acopio de datos

## **4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.**

### **4.2.1. Descripción de los instrumentos**

#### **a. Cuestionario sobre percepción del estilo gerencial democrático**

La variable percepción del clima organizacional fue medida en la escala de 00 a 60. Y para facilitar su interpretación y representación gráfica se ha categorizado de la siguiente manera:

BAREMO	NIVELES
32 60	A: Favorable
16 31	B: Medianamente favorable
00 15	C: Desfavorable

#### **b. Ficha de verificación sobre estilo gerencial democrático**

La variable fue medida en la escala de 00 a 20. Y para facilitar su interpretación y representación gráfica se ha categorizado de la siguiente manera:

BAREMO	NIVELES
14 20	A: Alto
07 13	B: Medio
00 06	C: Bajo

La dimensión identidad social interna fue medida en la escala de 00 a 10. Y para facilitar su interpretación y representación gráfica se ha categorizado de la siguiente manera:

BAREMO	NIVELES
08 10	A: Alta
04 07	B: Media
00 03	C: Baja

La dimensión identidad social externa fue medida en la escala de 00 a 10. Y para facilitar su representación gráfica se ha categorizado de la siguiente manera:

BAREMO	NIVELES
08 10	A: Alta
04 07	B: Media
00 03	C: Baja

#### 4.2.2 Tabla para interpretar el coeficiente de correlación

Para interpretar el coeficiente de correlación entre variables se ha utilizado la siguiente tabla de categorías:

ESCALA	CATEGORÍAS
$0,0 < r < 0,2$	Existe correlación no significativa
$0,2 \leq r < 0,4$	Existe correlación baja
$0,4 \leq r < 0,7$	Existe significativa correlación
$0,7 \leq r < 1,0$	Existe alto grado de correlación
$r = 1$	Existe correlación perfecta
$r = 0$	Los datos están incorrelacionados

#### 4.2.2. Resultados para el objetivo general

**Tabla N° 1**

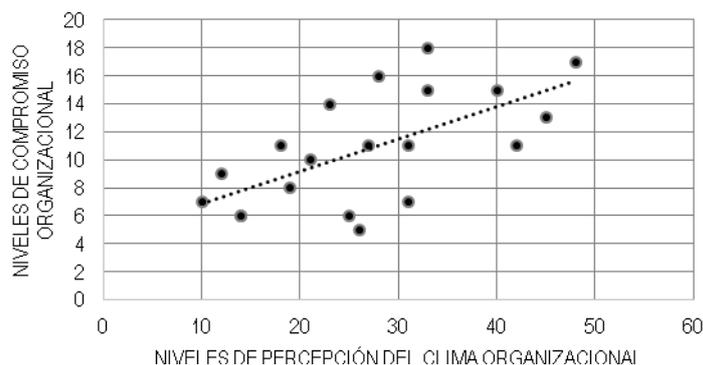
Directores de la UGEL Pasco, agrupados por niveles de percepción del clima organizacional y niveles de compromiso organizacional

	Compromiso organizacional			Total
	A	B	C	
Percepción del clima organizacional A	4	2	0	6
B	2	6	2	10
C	0	2	2	4
Total	6	10	4	20

Fuente: Base de datos del Anexo No. 1

**Gráfico N° 1**

Directores de la UGEL de la Regional de Educación Pasco, agrupados por niveles de percepción del clima organizacional y niveles de compromiso organizacional



Coeficiente de correlación	$r = 0,625$
----------------------------	-------------

Los resultados que se muestran indican que existe correlación significativa:  $r = 0,757$  (de acuerdo a la tabla de categorías) entre percepción del **estilo gerencial democrático de los directores** y el **clima organizacional** de la UGEL de la Region de Educación Pasco. Asimismo se puede notar que la relación entre variables es positiva, lo cual nos indica que a mayor nivel de percepción del clima organizacional, le corresponde mejor nivel de compromiso organizacional en los Directores considerados en estudio.

#### 4.3. Prueba de hipótesis

##### Formulación de hipótesis

$H_0$  No existe relación significativa entre percepción del **estilo gerencial democrático de los Directores** y el **clima organizacional** en la UGEL Pasco.

$H_1$  Existe relación significativa entre percepción del **estilo gerencial democrático de los Directores** y el **clima organizacional** en la UGEL Pasco.

##### Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

### Valor de probabilidad

		Percepción del clima organizacional	Compromiso organizacional
Percepción del clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,625**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	20	20
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,625**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	20	20

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

$$P = 0,003 \text{ Sig. (bilateral)}$$

### Decisión y conclusión

Como el valor de probabilidad  $P = 0,003$  es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ ; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Esto nos permite concluir para un 95% de confianza que, existe relación significativa entre percepción del **estilo gerencial democrático de los directores y el clima organizacional de la UGEL Pasco.**

#### 4.3.1. Resultados para el objetivo específico 1

**Tabla N° 2**

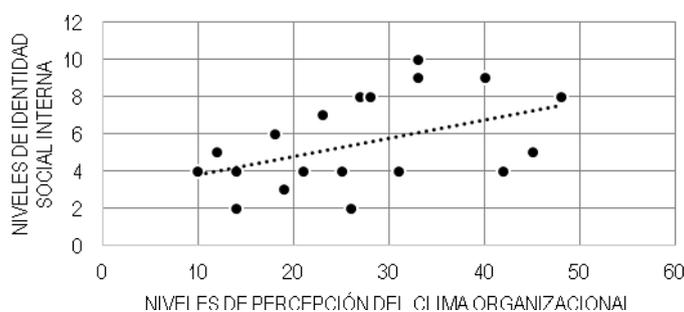
Directores de la UGEL Pasco, agrupados por niveles de percepción del clima organizacional y niveles de identidad social interna

	Identidad social interna			Total
	A	B	C	
Percepción del clima organizacional	A	B	C	
	4	2	0	6
	2	6	2	10
	0	3	1	4
Total	6	11	3	20

Fuente: Base de datos del Anexo No. 1

**Gráfico N° 2**

Directores de la UGEL Pasco, agrupados por niveles de percepción del **estilo gerencial democrático y el clima organizacional**



Coefficiente de correlación	$r = 0,445$
-----------------------------	-------------

Los resultados que se muestran indican que existe correlación significativa:  $r = 0,445$  (de acuerdo a la tabla de categorías) entre percepción del clima organizacional e identidad social interna en los Directores de la UGEL Pasco. Asimismo se puede notar que la relación entre variables es positiva, lo cual nos indica que a mayor nivel de percepción **estilo gerencial democrático y el clima organizacional** considerados en estudio.

#### 4.3.2. Prueba de hipótesis general

##### Formulación de hipótesis

$H_0$  No existe relación significativa entre percepción del **estilo gerencial democrático de los directores y el clima organizacional** en la UGEL de Pasco.

$H_1$  Existe relación significativa entre percepción del **estilo gerencial democrático de los directores y el clima organizacional em la UGEL de Pasco** .

##### Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

### Valor de probabilidad

		Percepción del clima organizacional	Identidad social interna
Percepción del clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,445
	Sig. (bilateral)		,049
	N	20	20
Identidad social interna	Correlación de Pearson	,445	1
	Sig. (bilateral)	,049	
	N	20	20

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

$$P = 0,049 \text{ Sig. (bilateral)}$$

#### 4.4. Discusión de resultados

Como el valor de probabilidad  $P = 0,049$  es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ ; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Esto nos permite concluir para un 95% de confianza que, existe relación significativa entre percepción del **estilo gerencial democrático de los Directores** y el **clima organizacional en la UGEL de Pasco**.

##### 4.4.1. Resultados para el objetivo específico 2

**Tabla N° 3**

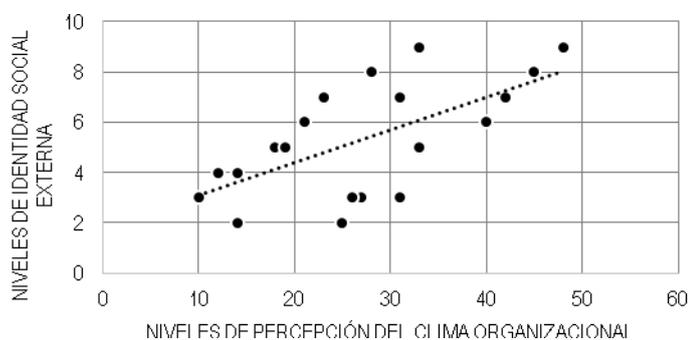
Directores de la UGEL de Pasco, agrupados por niveles de percepción del **estilo gerencial democrático y el clima organizacional UGEL de Pasco**

		Identidad social			Total
		A	B	C	
Percepción del clima organizacional	A	3	3	0	6
	B	1	5	4	10
	C	0	2	2	4
Total		4	10	6	20

Fuente: Base de datos del Anexo No. 1

**Gráfico N° 3**

Directores UGEL Pasco, agrupados por niveles de percepción del **estilo gerencial democrático y el clima organizacional UGEL de Pasco**



Coeficiente de correlación	$r = 0,635$
----------------------------	-------------

Los resultados que se muestran indican que existe correlación significativa:  $r = 0,635$  (de acuerdo a la tabla de categorías) entre percepción del **estilo gerencial democrático y el clima organizacional UGEL de Pasco**. Asimismo se puede notar que la relación entre variables es positiva, lo cual nos indica que a mayor nivel de percepción del **estilo gerencial democrático y clima organizacional**, le corresponde mejor nivel en los Directores de la **UGEL de Pasco** considerados en estudio.

**Prueba de hipótesis general**

**Formulación de hipótesis**

$H_0$  No existe relación significativa entre percepción del **estilo gerencial democrático y clima organizacional de la UGEL de Pasco**.

$H_1$  Existe relación significativa entre percepción del **estilo gerencial democrático y clima organizacional** en la UGEL de Pasco.

**Nivel de significancia**

$\alpha = 0,05$

## Valor de probabilidad

		Percepción del clima organizacional	Identidad social externa
Percepción del clima organizacional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 20	,635** ,003 20
Identidad social externa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,635** ,003 20	1 20

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

$P = 0,003$  Sig. (bilateral)

## Decisión y conclusión

Como el valor de probabilidad  $P = 0,003$  es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ ; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Esto nos permite concluir para un 95% de confianza que, existe relación significativa entre percepción del **estilo gerencial democrático** y **clima organizacional** en la UGEL de Pasco.

## CONCLUSIONES

1. Luego de haber evaluado la hipótesis general a través del test de Pearson con un nivel de confiabilidad del 95%, se concluye que existe relación significativa entre percepción del clima organizacional y compromiso organizacional en la Directores de la UGEL de Pasco.
2. Después de haber evaluado la primera hipótesis específica a través del test de Pearson con un nivel de confiabilidad del 95%, se concluye que existe relación significativa entre percepción del clima organizacional e identidad social interna en la Directores de la UGEL de Pasco.
3. Luego de haber evaluado la segunda hipótesis específica a través del test de Pearson con un nivel de confiabilidad del 95%, se concluye que existe relación significativa entre percepción del clima organizacional e identidad social externa en la Directores de la UGEL de Pasco.
4. Después de haber estimado los niveles de correlación entre variables y dimensiones encontramos:

<b>RELACIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>INTENSIDAD</b>
Percepción del clima organizacional y compromiso organizacional	$r = 0,625$	Significativa
Percepción del clima organizacional e identidad social interna	$r = 0,445$	Significativa
Percepción del clima organizacional e identidad social externa	$r = 0,635$	Significativa

## **RECOMENDACIONES**

- 1.º Sugerimos a los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Pasco mejorar sus actitudes en favor del buen clima organizacional a través de lecturas, videos, etc. Porque este factor es condicionante para muchas variables como: desempeño, productividad, etc.
- 2.º Sugerimos a las autoridades de la Dirección Regional de Educación Pasco, mejorar sus compromisos con la organización, de tal manera que esto puede ser asimilado e imitado por los demás trabajadores. Y con ello se puede mejorar muchas variables como: productividad, identidad, etc.
- 3.º Sugerimos a las autoridades de la Dirección Regional de Educación Pasco, implementar en su política organizacional la promoción de investigaciones educativas de tal manera que se aproveche las mejores investigaciones desarrolladas para mejorar la calidad educativa en la región Pasco. En la gestión anterior algo hicieron pero no fue suficiente.
- 4.º Sugerimos a las autoridades de la Dirección Regional de Educación Pasco, acopiar las investigaciones desarrolladas por maestros con fines de optar sus grados académicos de magister o doctor. Esto sería de gran valor porque serviría como fuente bibliográfica para futuras investigaciones, así como para aprovechar de sus resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, O. (2009). *Clima organizacional en entidades educativas*. Lima Perú: Editorial San Marcos.
- Barriga Hernández, C. (2005). *Elementos de investigación científica*, Lima Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Goncalves, Alexis. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*
- Hampton, R David. (2008). *Administración de organizaciones que prestan servicios*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Gonzáles, G. (2010). *Compromiso organizacional con un enfoque global*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, Stephen. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México Distrito Federal: Prentice Hall.
- Miranda Rafael (2002). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Prentice Hall.
- Audirac y cols. (2006). “ABC DEL Desarrollo Organizacional”. México Distrito Federal: McGrawHill,
- Chiavenato, I. (2004). *Clima y compromiso organizacional*”. México: Mc. Graw – Hill Interamericana.
- Córdova Baldeón, Isaac (2013) *El informe de investigación cuantitativa*. Lima Perú: Editorial San Marcos.
- Córdova Baldeón, Isaac (2012) *Estadística Básica aplicada*. Lima Perú: Editorial San Marcos.
- Deusto Maribel. (2006). “Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral”. Editorial. México: Limusa.

- Ferrer, L. (2005). "Guía Práctica del Desarrollo Organizacional". México D.F.: Editorial Trillas,
- French, W. y Bel C. (2007). "Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio".México: McGrawHill,
- Gonçalves, A. (2000). "Dimensiones del clima organizacional". Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Guízar, R. (2004). Desarrollo Organizacional 2da. Edición. México D.F.: Editorial McGrawHill,
- Morales, M y Villalobos J (2012). Satisfacción laboral y compromiso organizacional. Venezuela: Editorial Escuela Nueva
- Mujica de González, M (2007). Gestión del clima organizacional. Santiago de Chile: Universidad
- Orbegoso, G., A. (2010). Problemas Teóricos del Clima organizacional un estado de la cuestión. Revista de Psicología.
- Pineda, A y Bonales, J (2011). Habilidades directivas. Determinantes en el clima organizacional. Argentina: Editorial Kom
- Pons, F. & Ramos, J. (2010). Antecedentes del Compromiso Organizacional: relaciones con la estabilidad laboral. México: Editorial GR3
- Pope, T. (2002). Organizaciones educativas que se desarrollan. Bogotá: Grupo editorial Normal.
- Ander-Egg, E. (1993). Técnicas de investigación social, San Isidro: Liumein Colecciones Política, Servicios y Trabajo Social.
- Barriga Hernández, C. (1996). Elementos de investigación científica, Lima Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Best, J. (1981). *Cómo investigar en educación*, Madrid España: Morata Sociedad Anónima.
- Esteban Rivera, E. (2000). *Cómo elaborar proyectos de investigación en educación*, Huancayo Perú: Grafi Centro.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación*, México Distrito Federal: Mc Graw Hill.
- Kerlinger. F. (2000) *Investigación del comportamiento*, México Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Kogan Cogan, L. (2009). *Aprender a investigar: Introducción a la metodología de la ciencia*, Lima Perú: Universidad de Lima Fondo de Desarrollo Editorial.
- Latorre Beltrán, A. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*, Barcelona España: GR92.
- Malca Coronado, H. (2002). *Técnicas e instrumentos de recolección, análisis y procesamiento de la información para la investigación científica*, Lima-Perú.
- Martínez Bencardino, R. (2001). *Estadística básica aplicada*, Bogotá Colombia: ESOE.
- Mazón, J. (2004). *La evaluación de la función docente mediante la opinión del estudiante. Un nuevo instrumento para nuevas dimensiones*. México: Seminario de educación.
- Ministerio de Educación (2012) obtenida el 15 de enero de 2013, [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe).
- Ministerio de Educación: Programa de Derechos Humanos y Convivencia Escolar democrática (2012) Obtenida el 17 de enero del 2013, [Http: ditoe.minedu.gob.pe](http://ditoe.minedu.gob.pe)

- Olivera Bravo, L. (1999). Investigación integral I, Cuzco-Perú: Instituto Superior Pedagógico de Urubamba.
- Oседа Gago, Dulio. (2011). Metodología de la investigación, Huancayo Perú: Pirámide.
- Oyague Vargas, M. (2008). Investigar, Lambayeque Perú: Fondo editorial de la Unidad de Maestría y Doctorado.
- Ramos Bazán, Miguel. (2007). Investigación Educativa: El proyecto de tesis, Lambayeque Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Ricardo R. (2002). Diseño, construcción y evaluación de una pauta de observación de videos para evaluar calidad del desempeño docente. Pontificia Universidad Católica de Chile,
- Rueda B.M. (2009), La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. Ensenada México: REDIE, Versión on line.
- Sahonero, M. (2004) Investigando en el Aula. Lima: Centro Andino de Excelencia para la Capacitación de Maestros.
- Sime Poma, L. (2001). Investigación para la innovación, Lima Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia, Facultad de Educación.
- Torres Bardales, C.(2000). El proyecto de investigación científica, Lima Perú: San Marcos.
- Universidad César Vallejo (2010). Diseño y desarrollo del trabajo de investigación, Los Olivos Lima: Facultad de Educación.
- Valdés, H. (2008) Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes. Lima Perú: Consejo Nacional de Educación.

# ANEXOS

## ANEXO No. 1

### BASE DE DATOS

T	V1: PERCEPCIÓN DEL C.O.		V2: COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
	V: Percepción del clima organizacional		V: Compromiso organizacional		D1: Identidad social interna		D2: Identidad social externa	
	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
1	48	A	17	A	8	A	9	A
2	31	B	7	B	4	B	3	C
3	12	C	9	B	5	B	4	B
4	33	A	18	A	9	A	9	A
5	42	A	11	B	4	B	7	B
6	18	B	11	B	6	B	5	B
7	27	B	11	B	8	A	3	C
8	10	C	7	B	4	B	3	C
9	40	A	15	A	9	A	6	B
10	33	A	15	A	10	A	5	B
11	26	B	5	C	2	C	3	C
12	19	B	8	B	3	C	5	B
13	14	C	6	C	4	B	2	C
14	23	B	14	A	7	B	7	B
15	28	B	16	A	8	A	8	A
16	31	B	11	B	4	B	7	B
17	45	A	13	B	5	B	8	A
18	21	B	10	B	4	B	6	B
19	14	C	6	C	2	C	4	B
20	25	B	6	C	4	B	2	C

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**ESTILO GERENCIAL DEMOCRÁTICO**

No .	CAPACIDAD DE RESPUESTA Y EMPATÍA	Alto	Mediano	Bajo
01	Comunicación de las autoridades con los estudiantes			
02	Comunicación de los docentes con los estudiantes			
03	Comunicación de los empleados con los estudiantes			
04	La institución ofrece un servicio rápido			
05	Disposición de docentes de ayudar a los estudiantes			
06	Disposición de las autoridades de ayudar a los estudiantes			
07	Disposición de los empleados de ayudar a los estudiantes			
08	La institución utiliza el tiempo necesario para responder			
09	Atención individualizada por parte de autoridades			
10	Atención individualizada por parte de docentes			
11	Horarios convenientes			
12	Empleados capacitados			
13	Docentes capacitados			
14	Autoridades capacitados para el cargo			
15	Preocupación por intereses de usuarios			
16	Comprensión de necesidades.			

No .	FIABILIDAD Y SEGURIDAD	Alto	Mediano	Bajo
17	Cumplimiento de promesas por parte de las autoridades			
18	Cumplimiento de promesas por parte de los docentes			
19	Cumplimiento de promesas por parte de los empleados			
20	Interés por solucionar problemas por parte de las autoridades			
21	Interés por solucionar problemas por parte de los docentes			
22	Conclusión en tiempo especificado por parte de la institución			
23	Registro exento de errores en las autoridades			
24	Registro exento de errores en los docentes			
25	Registro exento de errores en los empleados			
26	Las autoridades transmiten confianza			
27	Los docentes transmiten confianza			
28	Los empleados transmiten confianza			
29	Amabilidad de autoridades			
30	Amabilidad de docentes			
31	Amabilidad de empleados			
32	Conocimiento de autoridades para responder a preguntas			
33	Conocimiento de docentes para responder a preguntas			

No	ELEMENTOS TANGIBLES	Alto	Mediano	Bajo
34	Equipos visualmente modernos			
35	Mobiliarios visualmente modernos			
36	Instalaciones físicas atractivas			
37	Autoridades visualmente pulcros			
38	Docentes visualmente pulcros			
39	Empleados visualmente pulcros			
40	Elementos visualmente pulcros			

Muchas gracias

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 SECCIÓN DE MAESTRÍA  
 CUESTIONARIO  
 PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

	<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<b>RESPUESTA</b>		
		Bueno	Regular	A mejorar
1	Mi área de trabajo tiene un medio ambiente seguro			
2	Mi área de trabajo-está bien organizada y limpia			
3	Las condiciones de trabajo en el ambiente están continuamente mejorando			
4	Mi ambiente de trabajo es eficiente			
5	Mi lugar de trabajo es estresante			
6	Cuento con los recursos para hacer mi trabajo eficientemente			
7	Conozco el plan de evacuación en mi área de trabajo			
8	La empresa hace un trabajo de mantenimiento preventivo, sustitución y de reemplazo.			

	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>RESPUESTA</b>		
		Bueno	Regular	A mejorar
1	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo			
2	La gente con la que yo trabajo hace muy bien su trabajo.			
3	La gente en mi área, trabaja bien cuando lo hacemos juntos			
4	Los recursos se comparten libremente a lo largo de la empresa			
5	Mi área de trabajo se comunica bien con las demás áreas de trabajo			
6	Mi área de trabajo contribuye valiosamente a la empresa			
7	Mi área de trabajo conoce bien las necesidades de los clientes internos y externos			
8	Conozco bien las necesidades de la empresa			

	<b>LIDERAZGO</b>	<b>RESPUESTA</b>		
		Bue no	Regul ar	A mejorar
1	Me comunico fácilmente con el Gerente			
2	Mi área de trabajo es eficientemente dirigida			
3	Confió en el Gerente de mi empresa			
4	El Gerente tiene una buena comprensión de lo que pasa en mi área de trabajo			
5	Soy tratado con respeto por mi Jefe			
6	La Gerencia toma seriamente las sugerencias de los empleados			
7	La Gerencia es considerada en sus argumentos y planteamientos			
8	La Gerencia me asigna una apropiada cantidad de trabajo			

Muchas gracias

**CUESTIONARIO PARA MEDIR LIDERAZGO DEL DIRECTOR.**  
( Test de Emily Sterrett 1980)

**INSTRUCCIONES:**

Generales: El Test tiene por finalidad recoger información, relacionado al Liderazgo del Director. Es de carácter anónimo, por lo cual sírvase responder con la mayor sinceridad.

Específicas:

Marque con una X la respuesta que más acierte a lo que se te pregunta.

Por favor, no deje de responder ningún ítem del instrumento

Por favor trate de no hacer ninguna marca en el instrumento

**Gracias por su colaboración**

Para valorar el liderazgo responda al cuestionario del siguiente modo:

1: nunca    2: casi nunca    3: a veces    4: casi siempre    5: siempre

Liderazgo	5	4	3	2	1
1. Apoya a sus colaboradores, respaldando sus decisiones y defendiéndoles ante la dirección.					
2. Sabe cómo delegar las tareas y está disponible para cualquier consulta					
3. Aplica la disciplina con rapidez y justicia, sin ser demasiado severo y sin humillar a nadie.					
4 . Establece estándares de rendimiento altos para sí mismo y para sus colaboradores					
5. Tan pronto como es consciente de un problema, dialoga con un colaborador que no ha satisfecho las expectativas.					
6. Ofrece información de retorno frecuente a sus colaboradores sobre cómo están desempeñando su trabajo					
Utiliza más los elogios y la información de retorno positiva que la negativa					
Impide que determinados compañeros se salgan con la suya y se esfuercen menos que otros.					
Puede persuadir a otros para que acepten su punto de vista sin coaccionarles					
Utiliza el conflicto de forma positiva para fomentar la discusión de puntos de vista opuestos.					
En todo momento mantiene informados a sus colaboradores sobre las cosas que les afectan.					
Utiliza la visión a largo plazo, sin centrarse demasiado en los resultados a corto plazo.					
Sabe escuchar y demuestra empatía y preocupación cuando yo tengo un problema.					
Tiene una política de “puertas abiertas” y está disponible para todos cuando le necesitan					
No acepta la intolerancia o la estrechez de miras entre sus colaboradores					
Ayuda a su compañeros a descubrir sus propias soluciones, sin ofrecerles automáticamente las respuestas					
17. Impide que los conflictos entre sus colaboradores se enconen o se descontrolen, por el contrario, intenta llegar a un entendimiento común					
18. Trata de ser paciente con el personal a la hora de implantar un cambio, consciente de la necesidad de un periodo de ajuste.					
19. Busca activamente formas de desafiar y desarrollar a sus colaboradores					
20. Se “abre” a los demás en la medida apropiada, no demasiado, pero lo suficiente como para no parecer frío y distante.					

**Puntuación: 20x5**