

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCION DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**El clima institucional y el liderazgo directivo en la Universidad
San Pedro – Huaraz - 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
EDUCACION CON MENCIÓN EN DOCENCIA
UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

Autor

ANAYA MEJIA YENILUZ MAGALI

Asesor

YOVERA SALDARRIAGA, JOSÉ
Código de ORCID: 0000-0001-5235-0270

HUARAZ – PERÚ

2023

INDICE

	Pág
Caratula	
Indice	i
Palabras clave: en Español e Inglés - Línea de investigación	ii
Constancia de originalidad	iii
Título de la investigación	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Introducción	1
Metodología	48
Resultados	52
Análisis y discusión	64
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Referencias bibliográficas	70
Anexos y apéndice	73

Palabras clave:

Tema	Clima Institucional
Especialidad	Educación

KeyWords:

Topic	Institutional Climate
Specialty	Education

Línea de investigación:

0201 Educación

02010004 Gestión descentralizada

Gestión de calidad.

Cultura Organizacional.

Gestión de Recursos Humanos.



CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe, Vicerrector de Investigación de la Universidad San Pedro:

HACE CONSTAR

Que, de la revisión del trabajo titulado **“El clima institucional y el liderazgo directivo en la Universidad San Pedro – Huaraz – 2018”** del (a) estudiante: **Yeniluz Magaly Anaya Mejia**, identificado(a) con **Código N° 1415200239**, se ha verificado un porcentaje de similitud del 20%, el cual se encuentra dentro del parámetro establecido por la Universidad San Pedro mediante resolución de Consejo Universitario N° 5037-2019-USP/CU para la obtención de grados y títulos académicos de pre y posgrado, así como proyectos de investigación anual Docente.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Chimbote, 31 de Marzo de 2022


 UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
Dr. CARLOS URBINA SANJINES
VICERRECTOR



NOTA:

Este documento carece de valor si no tiene adjunta el reporte del Software TURNITIN.

TÍTULO

**“EL CLIMA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA
UNIVERSIDAD SAN PEDRO – HUARAZ – 2018”**

Resumen

El siguiente trabajo de investigación titulado “El clima institucional y el liderazgo directivo en la Universidad San Pedro – Huaraz – 2018”, tuvo como objetivo implantar una conexión entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la Universidad San Pedro - SAN PEDRO - 2018 - Sede Huaraz; por el cual el tipo de estudio fue el descriptivo no experimental, teniendo como tipo de diseño el correlacional, los participantes fueron 195 estudiantes de la comunidad universitaria. Las Herramientas empleadas fueron el cuestionario de clima institucional y el cuestionario de liderazgo directivo, se aplicó una escala de Likert las cuales midieron la magnitud de liderazgo democrático, autocrático, liberal y las dimensiones de clima institucional identidad, integración y motivación institucional. Ambos tuvieron que ser validados y tener prueba de confiabilidad estadística según Cronbach. Los resultados del estudio establecieron la existencia de relación significativa ($r= 0.795$) entre ambas variables, aceptándose la hipótesis de investigación. Por lo tanto, se concluyó que, existe relación significativa positiva, entre el clima Institucional y cada una de las dimensiones del liderazgo directivo.

ABSTRACT

The present research work entitled "The institutional climate and management leadership at the University San Pedro - Huaraz - 2018", aimed to establish the relationship between the institutional climate and leadership at the University San Pedro - SAN PEDRO - 2018 - Headquarters Huaraz; the type of study was descriptive non-experimental, having as a type of design the correlational, the participants were 195 students from the university community. The instruments used were the institutional climate questionnaire and the directive leadership questionnaire, a Likert scale was applied, which measured the dimensions of autocratic, democratic, liberal leadership and the institutional climate dimensions of identity, integration and institutional motivation. Both had to be validated and have proof of statistical reliability according to cronbach. The results of the study established the existence of a significant relationship ($r = 0.795$) between both variables, accepting the research hypothesis. Therefore, it was concluded that there is a significant positive relationship between the organizational climate and each of the dimensions of managerial leadership.

INTRODUCCION

Tenemos a nivel internacional a Quispe (2013) que tiene como objetivo en la tesis que fue para optar el grado de Maestro, en la Universidad Cristiana de Bolivia titulado: Relación Entre Clima Laboral Y Desempeño Docente en la Universidad Cristiana de Bolivia Año 2013, tuvo en cuenta una muestra poblacional de 126 alumnos, donde se utilizó cierto tipo de muestreo proporcional estratificado, el cual fue respaldado con los comentarios de los funcionarios, docentes y trabajadores, en la muestra se tomó en cuenta a 25 docentes y 10 administrativos, obtenidos aplicando la fórmula de muestreo estratificado. Se ejecuto la respectiva recolección y análisis de información dados mediante los instrumentos como encuestas y entrevistas a profundidad y levantamiento de datos en la universidad, el procedimiento de la información fue hecho con elementos estadísticos para implantar con exactitud los índices de cada vaando concluir lo siguiente: Los factores que conforman el Clima Institucional de los directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo de la Universidad, tienen incidencia directa en el rendimiento académico de los estudiantes y se determinó que existe una relación estrecha entre el clima institucional y el rendimiento académico en el proceso de formación académica de los estudiantes de la Universidad en estudio.

También Subaldo (2012) nos comenta a su tesis “Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado”, como para obtener el grado de doctor, Universidad De Valencia, en el presente trabajo de investigación se tuvo una población de 61 profesores por el cual se tomó una muestra del 50% -30 docentes- quienes fueron escogidos al azar. Se empleó la narración de vivencias personales y profesionales para dar a conocer la realidad educativa como también la vida

de los profesores del centro. El investigador busco conocer las opiniones y creencias que el docente tiene sobre la enseñanza.

Así como las dificultades que se plantean en ella; los sentimientos sobre el ejercicio docente, así como sus aspiraciones en el desarrollo de la profesión. Subaldo empleó un cuestionario sobre desempeño docente con el cual pretendió completar información a través de narraciones de los profesores acerca de su vida en la escuela y también acerca de los problemas de la docencia. Los participantes admiten lo importante que es la formación profesional y lo consideran todo un reto sobre todo en la situación de grandes cambios que vivimos en las que las exigencias cada vez son mayores. Volviendo a los aspectos que señalaron los participantes sobre la formación profesional, se destacan las exigencias de una investigación constante sobre la docencia y un acercamiento al mundo juvenil.

Gómez y Quijano (2014) en su tesis de investigación para optar el grado de maestro en la Universidad de Sevilla - España, titulada: Clima institucional y su relación con en el desempeño laboral de los docentes en la Universidad de León España - Año 2014, emplearon una muestra poblacional constituida por todos los docentes de la Facultad de Derecho, con un total de 112 docentes. La muestra no es probabilística intencional (accidental), porque se ha procesado toda la muestra. Las técnicas y herramientas utilizadas para la recolección de datos son las siguientes: Para el entorno institucional y las variables de desempeño laboral se utilizan técnicas de encuesta por cuestionario y entrevistas, herramienta muy utilizada en la investigación social y que consiste en diálogos interpersonales entre entrevistadores. La relación con el entrevistado es presencial, es decir, directa. A través de esta investigación, llegó a las siguientes conclusiones: No existe una relación significativa entre los resultados del departamento y las dimensiones del entorno institucional: interés de aprendizaje de los estudiantes, interés de investigación y aprendizaje, autorización, afiliación y consenso en la misión. Los datos muestran nuevamente que no parece haber una relación significativa entre los dos.

Relación con los estudiantes y satisfacción con el trabajo en sí.

Montalvo (2014) en su tesis para optar al grado académico de doctor en ciencias de la educación, mención ciencias de la educación, de la universidad nacional de Colombia, titulada: El clima Institucional y su influencia en el desempeño docente en la facultad de ingeniería civil de la Universidad de Colombia del Año 2014; trabajó con una muestra poblacional por constituida por 90 miembros de la comunidad universitaria, con características homogéneas. Todas ellas ubicadas en la universidad UDC: El tipo de muestra fue seleccionado mediante la técnica de muestreo intencional y probabilístico simple. Intencional, previamente se escogieron las unidades muestrales de acuerdo con las variables. Luego, seleccione al azar la muestra final. Para determinar la muestra se utiliza un muestreo probabilístico. Las herramientas para la recolección de información son entrevistas y cuestionarios, con un total de 106 ítems, de los cuales 36 corresponden a encuestas de desempeño docente extraídas de los estudiantes. 30 preguntas corresponden a la encuesta de la atmósfera de las instituciones de estudiantes y 40 preguntas corresponden a la encuesta de la atmósfera de las instituciones docentes. Hay cinco opciones para cada artículo. Se concluyó que: existe unarelación entre el clima Institucional y el nivel de desempeño docente, percibido por el personal docente y estudiantes, donde el 53% de los encuestados indica que el Clima Institucional está en nivel alto, así como el 70% de los entrevistados ve el desempeño docente en un nivel alto respectivamente. Al efectuar la correlación entre el estilo gerencial de los directivos y el uso adecuado de las estrategias metodológicas, sedemuestra que existe una correlación moderada entre ambas variables, evidenciándose que esta relación se expresa con un 58%.

Es así que también contamos con antecedentes de estudios a nivel nacional como podemos citar a : Cáceres (2014) en su tesis “Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Facultad de Educación de la Universidad del Altiplano – Puno – Año 2014”, tesis Para optar el Grado Académico de Doctor en Educación con mención en Educación Universitaria, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; La muestra de investigación corresponde a la denominada muestra probabilística estratificada proporcionalmente; se seleccionan aleatoriamente 120 docentes como muestra. Las herramientas utilizadas en este estudio son el cuestionario de encuesta a directivos y profesores, y el cuestionario de encuesta a estudiantes. Las conclusiones extraídas de la investigación realizada son: Existe una alta relación; el 95% de los docentes está de acuerdo con el liderazgo instruccional propuesto en las dimensiones de enseñanza, institución y administración, y la conclusión es que el liderazgo instruccional y el desempeño docente La relación entre ello se muestra de acuerdo con la aceptación del profesor, porque el resultado estadístico muestra que el chi-cuadrado es 27,13, que se considera alto. Existe una alta correlación lineal entre el liderazgo gerencial y el desempeño docente y sus respectivas dimensiones.

Por su parte Castro (2012) en su tesis “Liderazgo Transformacional del Personal directivo y su relación con el clima Institucional en la Universidad César Vallejo-Lima”, tesis para optar el Grado Académico de Doctora en Educación, Universidad Nacional Mayor De San Marcos. La muestra de estudio estuvo conformada por 240 miembros de la comunidad universitaria, las conclusiones fueron las siguientes: Que en la Universidad Cesar Vallejo existe una relación significativa considerable entre el liderazgo transformacional y el clima Institucional. Del mismo modo según los resultados se evidencia que las diferentes áreas del liderazgo transformacional están estrechamente relacionadas con las áreas del clima Institucional en la Universidad de estudio.

Collazos (2015) en su tesis “Estilo de liderazgo directivo y clima Institucional en la Universidad Nacional del Callao”, Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención Gestión de la Educación, En esta investigación la muestra estuvo conformada por: 50 docentes, 30 administrativos y 20 estudiantes de la universidad en estudio. Al analizar e interpretar los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado y del planteamiento teórico que sustenta su investigación, Collazos concluyó en lo siguiente: El liderazgo directivo y el clima Institucional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, administrativos y estudiantes.

Así también tenemos a Mezarina (2013) en su tesis “El Liderazgo Transformacional en los docentes de la Universidad Norbet Wiener-Lima-Año 2013”, para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú. La muestra está conformada por el Rector, Vice-rectores, 15 Decanos, 20 personal directivo de escuela, una coordinadora del área de inglés y 43 docentes. La escala de actitudes se utiliza porque constituye una herramienta adecuada para los objetivos de la encuesta. La encuesta realizada permitió determinar qué características del liderazgo transformacional consideradas por los profesores universitarios se estudiaron; sin embargo, no todos los aspectos de los resultados de la investigación fueron percibidos sutilmente, existiendo una jerarquía de diferencias importantes, tales como: docentes individuales Competencia Liderazgo junto con el desarrollo es la característica del liderazgo transformacional, y tiene el conocimiento más alto del llamado liderazgo. La confianza suele considerarse un aspecto importante y un símbolo institucional, y se basa en estrechas relaciones en la esfera social. Se puede ver que la integración de "en línea" y "cooperación" lo "mutuo" en las relaciones interpersonales revela la tendencia obvia de la autocracia en la estructura organizativa del sistema.

En el de Parraga & Bartolo (2014) teniendo el título de “Liderazgo transformacional del personal directivo y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014”. Para obtener una maestría en educación en gestión educativa, en la Universidad Cesar Vallejo. En este estudio, la muestra pertenece al tipo de censo, por lo que en el estudio se considera toda la población definida. La encuesta se utilizó como técnica de recopilación de datos e incluyó 20 proyectos. Conclusión: Cuando los docentes con base en la Red 18-Ate 2014 analizaron la correlación entre el liderazgo transformacional de los docentes y el desempeño de los trabajadores de servicios en las instituciones educativas públicas, se determinó que existía una correlación muy fuerte y significativa.

Asimismo, Celis & Sánchez (2012) en su tesis “El Liderazgo Distribuido en Docentes de una Universidad Escolar Particular” como título para obtener el grado de magister en educación con mención en gestión de la educación, la Pontificia Universidad Católica Del Perú. En la Universidad particular la muestra estuvo conformada por: 01 personal directivo, 05 coordinadores (del nivel inicial, nivel primario, inglés, deportes y de psicología); 14 docentes y 08 auxiliares de educación. Se consideraron a docentes que venían trabajando un periodo no menor de dos años consecutivos, esto permitió a los investigadores obtener datos muy cercanos a la realidad ya que dichos docentes por sus años en la institución conocen muy bien sus fortalezas y debilidades, los datos fueron muy confiables y de buena calidad. Se utilizó la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento. Al concluir la presente investigación, las conclusiones fueron las siguientes: En la Universidad, en estudio, se pudo verificar desde la percepción de los docentes, que la subvariable confianza alcanzó mayor porcentaje en el grado de

valoración, las subvariables que le siguen es el motivo, el talento y el liderazgo múltiple. Por el que la confianza es la característica más valorada por los profesores, como se puede evidenciar en las variables resultantes de cada ítem. Se resume que en la institución existe un elevado grado de fianza, el que valora las ideas de los demás con respeto, el trabajo en equipo y el consenso de ideas entre profesionales. Respecto a la motivación, se concluye que los directivos valoran el trabajo de los docentes, tienen en cuenta sus ideas o propuestas para mejorar el establecimiento educativo, dando así un grado de satisfacción laboral.

Por otra parte, Vásquez (2012) en su tesis que por título tiene “Estilos de Liderazgo de los Docentes del Nivel Secundaria de una Universidad del Distrito de La Perla-Callao”, para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola. La Muestra de los profesores en el estudio fueron 18 profesores a nivel secundario de la Universidad, quienes laboraron, específicamente en 5 salones. Por el cual son a 13 damas y 5 varones, con años y periodos de servicio indicados previamente. En un resumen la muestra, Corresponde a 90 estudiantes de quinto y cuarto de secundaria: 45 mujeres y 45 varones, con edades entre los 15 y 18 años. como también el instrumento para la identificación y evaluación de los estilos de liderazgo de los docentes fue un cuestionario de 46 ítems; tanto en la versión “Líder” (autoevaluación) como en la versión “Seguidor” (evaluación de los estudiantes). Prevalció el estilo de liderazgo transaccional, muy estrechamente sobre el transformacional. Según la autoevaluación, prevaleció levemente el estilo transaccional; y, según los estudiantes, levemente el transformacional. En general, en las dimensiones transformacionales ambos géneros alcanzaron mayormente un dominio medio. También en general, las docentes obtuvieron porcentajes claramente más favorables en todas las dimensiones; esto resultó más por la autoevaluación (cuyo mejor resultado de los varones fue en estimulación,

levemente por detrás de ellas); y, luego por la evaluación de los estudiantes (cuyo mejor resultado de los varones fue en inspiración, muy levemente detrás de ellas).

Por último, tenemos antecedentes de estudio a nivel regional y local que a continuación detallamos: Otra investigación sobre liderazgo directivo fue llevada a cabo por Obregón (2013) Aquí se buscó verificar la existencia de relación entre el clima Institucional y el desempeño laboral de sus docentes de la Universidad Cesar Vallejo –

Huaraz - 2013. El trabajo de naturaleza descriptivo correlacional empleó como instrumentos de recogida de datos la encuesta y un cuestionario de autoevaluación docente. La autora menciona que las muestras fueron elegidos al azar 110 docentes que laboran en la institución. Las encuestas aplicadas arrojaron como resultado la no existencia de relación entre el clima institucional y el desempeño medio de las docentes.

De igual modo Mautino (2016) efectuó un estudio de investigación acerca de la “Relación entre el clima institucional y liderazgo directivo de las instituciones educativas públicas de la provincia de Huaraz”; sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de las 45 instituciones educativas que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y estudiantes en cada Universidad. Siendo en total la muestra 265 docentes y 600 estudiantes. El mayor número de muestras de docentes y estudiantes siendo de la Universidad Mariscal Toribio de Luzuriaga. El autor concluyó que existe relación significativa entre el clima Institucional y el liderazgo directivo.

Es importante tener un concepto de variables de investigación. A continuación, tenemos algunos autores que definen variables de liderazgo gerencial;

Espinoza (1999) señaló en su libro "Líderes en el tercer milenio" que proviene del inglés líder, que significa orientación, y se entiende como guiar, motivar y liderar dentro del proceso de gestión de recursos de la organización. Por tanto, los gerentes o directores deben ser estrategias, organizadores y líderes. Una persona puede convertirse en el líder del grupo humano sin mando, por el contrario, si no es el líder del equipo, es difícil que

se convierta en un comandante eficaz y eficiente. Esto permite proponer la posibilidad de combinar capacidades de mando (ejecución directa) con las capacidades del líder (gerente-líder) como característica de "jefe" o "gerente de personal". La curiosidad por los temas de liderazgo no es común hoy en día, pero se estudia ampliamente, especialmente en el campo de la psicología social.

Lewin (1940) comenzó a estudiar sistemáticamente el liderazgo, vinculándolo con la psicología social y las relaciones interpersonales, por lo que existen diferentes definiciones del término liderazgo. Desde el punto de vista semántico, el concepto de liderazgo fue propuesto por el Real Instituto Español de Lingüística (2001). Se define como la dirección de un grupo social; por otro lado, el Behavioral Science Dictionary (1956) lo define como: aquellas cualidades de personalidad que llevan a la necesidad de controlar la propia situación; los subordinados que son indiferentes y no dispuestos a comprometerse son recompensados.

Ambas definiciones intentan explicar funcionalmente el trabajo del líder en el contexto del sistema, enfatizando la interacción entre el líder y el equipo. Por otro lado, desde la perspectiva de la psicología institucional.

Espinoza (1999) define el liderazgo como "la capacidad de una persona para desarrollar planes exitosos y persuadir y motivar a otros para implementar estos planes, a pesar de las dificultades y riesgos que deben enfrentar" (p. 15). Piense en ello como un líder que es un seguidor para lograr las metas establecidas.

Stogdill (2001) define el liderazgo como el proceso de guiar las actividades laborales de los miembros de un grupo humano e influir en ellos. Un líder es una persona que influye y guía a la comunidad humana para lograr objetivos comunes.

Para Stogdill (2001), esta definición tiene cuatro significados importantes. En primer lugar, el liderazgo involucra a otras personas: empleados o seguidores, que reconocen voluntariamente las tareas y mandamientos del líder, determinan el puesto del líder y le permiten superarlo en el ámbito laboral. La conclusión es que, si no hay mando, la calidad y características del líder serán irrelevantes.

En segundo lugar, debido al liderazgo, la distribución de poder entre los líderes y los miembros del equipo es desigual. Esto significa que los miembros del equipo no tienen el poder que tiene el líder, pero son ellos quienes dan forma a este poder a través de diversas actividades y diferentes canales dentro de la organización. Sin embargo, siempre se aplica la regla general de que el líder tiene el mayor poder. En tercer lugar, el liderazgo es la capacidad de utilizar diversas formas de poder para influir en el comportamiento de los subordinados e incitar a los empleados a hacer sacrificios en beneficio de la organización. Cuarto, la combinación de los tres primeros reconoce que el liderazgo es una cuestión de valores. Esto significa que los líderes que ignoran los elementos éticos del liderazgo no podrán administrar con eficacia. El liderazgo moral se relaciona con los valores y requiere que a los seguidores se le ofrezca suficiente información al respecto, a fin de que, al momento de responder a la propuesta del líder, puedan elegir con inteligencia.

Por otro lado, Chiavenato (2006) en cuanto a la definición de liderazgo, destaca lo siguiente: “El liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación en la que se establece un sistema de intercomunicación con los empleados para lograr las metas institucionales”. Esto significa que el líder usa la persuasión para influir en otras personas con el fin de lograr metas que beneficien a todo el grupo de personas dentro de una institución.

Vilar (2006) Define liderazgo como: El comportamiento de ciertos gerentes que tienden a convertir a sus docentes en directores de actividades educativas. Esto se logra motivándolos a través del desempeño, es decir, dándoles recursos para que puedan lograr más de lo que esperaban para sí mismos; Sensibilizarlos sobre la importancia de los resultados obtenidos en su trabajo; identificando o subordinando sus propios intereses a los de la institución y, en última instancia, expresando altas expectativas de su trabajo, lo que aumenta la autoconfianza.

Lo mencionado por Vilar, quiere decir que el liderazgo en las instituciones educativas se entiende como la capacidad de los gerentes para motivar a los docentes a identificarse con las metas y objetivos de la universidad y poner los de la institución por encima de sus metas personales.

Es más. Vilar (2006) enfoca el liderazgo desde una perspectiva transformadora, donde los empleados se involucran a través de la identificación de roles y funciones, se comprometen y asumen responsabilidades delegadas, se convierten en líderes de sus

operaciones laborales, James & Lindsey (2008), definen el liderazgo como la ***“habilidad influir positivamente en las personas y sistemas bajo su autoridad para tener un efecto significativo y lograr resultados importantes” (p.23)***. Ambos autores coinciden en que el liderazgo posibilita el cumplimiento de funciones y roles con resultados positivos y que permite influir en los empleados en un proceso que se convierte en patrones de vida y acciones.

Finalmente, Lewin (1940) define el liderazgo como: el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye en los demás miembros para lograr determinadas metas del grupo. En este sentido, surge la necesidad de orden, inherente a la naturaleza de la multitud, que ve en la figura del líder la función necesaria para liderarlos y encaminarlos al cumplimiento de sus metas y metas grupales, las cuales no pudieron cumplir individualmente.

Considerando lo expuesto, Lewin (1940) conceptualiza liderazgo como ***“la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores”***. (Pág. 74)

Para Lewin (1940) El líder es el responsable de liderar los grupos, poniéndose a cargo de hacer que el grupo funcione en base a lo sugerido. De ahí que los grupos liderados por líderes autocráticos y liberales no logren los objetivos propuestos. Y en el caso de los líderes democráticos, donde es responsable de los sujetos que se incorporan al trabajo global, los grupos logran implementar lo que se han propuesto.

Establece una concepción organicista en la que el grupo es una corporación, y así se distingue de aquellas definiciones que ponen énfasis en una determinada funcionalidad que tiene que ver bien con la cabeza de un grupo o con una institución. La definición presentada por Lewin es la que se está trabajando en este estudio.

Espinoza (1999) en su libro titulado cualidades del líder, sostiene que cada uno de los seres humanos tenemos altos y bajos en nuestra personalidad, el equilibrio que se proyecta entre ambos, constituye el carácter o personalidad que indicará el potencial de mando que posee. Espinoza, (1999) como también cita una lista de cualidades positivas que se deben practicar para ser nombrado como un jefe o líder; considerando necesario el orden, a través del cual, todas las cosas tengan un lugar y distribución adecuadas.

Sincero, es posible ganarse la confianza de los socios. Justicia, que significa dar a cada uno lo que le corresponde dentro de la institución. Permanezca en silencio o reservado, comuníquese cuando sea necesario y evite la comunicación superficial o sin sentido. La moderación es necesaria, evite los extremos y ejerza autocontrol sobre el resentimiento y la ira. La humildad es necesaria, dejando de lado el orgullo y el poder.

Se debe determinar de antemano que diferentes estilos de liderazgo se encuentran dentro del enfoque teórico clasificado por James (1996) de la siguiente manera:

El enfoque funcional, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.

El enfoque empírico, considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección socio métrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.

Un método institucional o sociológico basado en la posición del líder en relación con otras posiciones en el grupo.

Métodos cognitivos, en los que se designa a los líderes por sus cualidades académicas y experiencia en áreas de interés del grupo. Los líderes están dotados de un prestigio extraordinario y encarnan el yo colectivo.

El enfoque naturalista afirma que el líder tiene una personalidad fuerte, habla fluida y creencias firmes. Su influencia en el grupo proviene de su compromiso.

El enfoque conductual se centra en el papel y el estilo del líder. Algunos estudios han demostrado que las funciones relacionadas con la tarea de mantener el grupo deben ser realizadas por uno o más miembros del grupo antes de que el grupo pueda funcionar normalmente. Los estudios de liderazgo han señalado diferencias entre la estructura orientada a las tareas autoritarias y de iniciación por una parte y el estilo concentrados en los empleados democráticos o participativos por la otra.

Los métodos de contingencia están diseñados para predecir el estilo de liderazgo que será más efectivo en una situación dada. En este sentido, James (1996) sostiene que este método surge como resultado de que los investigadores lo utilicen

Los rasgos y comportamientos sugieren que no hay rasgos comunes de todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo que funcione en todas las situaciones.

Los métodos psicoanalíticos cuestionan los motivos inconscientes del líder y la postura romántica (visión ideal de lo que hace y puede lograr un líder) formada por los seguidores.

En su trabajo sobre la teoría de los rasgos de personalidad, James (1996) argumenta que todos los líderes tienen ciertos rasgos innatos, pero que ciertos rasgos identificados pueden ser el resultado de la experiencia de liderazgo.

La teoría de los rasgos establece que un líder tiene características que lo distinguen de los demás. Estas características pueden ser físicas (altura, estatura, tono de voz, fuerza, etc.), intelectuales (inteligencia, vitalidad mental), o factores psicológicos secundarios (estabilidad emocional, empatía, percepción, etc.).

Un líder tiene rasgos de personalidad específicos que lo distinguen de los demás ya través de los cuales puede influir en el comportamiento de las personas. Resume seis (6) rasgos clave de la personalidad que definen a un líder: impulso, deseo de liderar, integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento relacionado con el trabajo.

La teoría establece que los líderes se describen por una proyección de las siguientes cualidades: inteligencia, control personal, carisma, fuerza, coraje, integridad y confianza en sí mismos. En este sentido, la teoría de los rasgos considera el liderazgo como un rasgo innato con el que las personas nacen. Lo más seguro entonces, es que los líderes tienen algunas o todas estas características, pero el sólo hecho de tenerlas, sin embargo, no los convierte necesariamente en buenos líderes.

Warren (2006) manifiesta que en la obra teoría del liderazgo carismático, se encuentra que los usuarios a quienes se les atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias se les considera así porque se visualiza ciertas actitudes y comportamientos carismáticos. Las características del líder carismático se resumen en siete (7) las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas y son las siguientes: confianza en sí mismo, visión, capacidad de articular la visión, convicciones firmes acerca de la visión, comportamiento que va más allá de lo ordinario, presentación como un agente del cambio, del acondicionamiento ambiental.

En resumen, algunas personas tienen personalidades especiales con carisma innato que inspiran confianza y creencia en los demás y provocan un cambio de comportamiento en los demás.

Según Cosi6 (2005) en la teorfa bidimensional del estilo de liderazgo de la Universidad de Michigan, estableci6 dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, una es orientada al empleado, este estilo de liderazgo logra mayor productividad del equipo y mayor satisfacci6n laboral; la otra A estilo de liderazgo orientado a la producci6n en el que la productividad del equipo es baja y la satisfacci6n de los trabajadores es baja.

La teorfa sostiene que, si se pueden detectar los comportamientos caracterfsticos del liderazgo, se puede capacitar a las personas para que se conviertan en lderes, teniendo en cuenta la posibilidad de que se les ensefne a liderar.

Jason, (2005) en la investigaci6n de la obra en la participaci6n del lder, se considera la participaci6n de un cabecilla frente a los usuarios inferiores en la toma de decisiones. Para 6l, ***“expresa que la participaci6n de un jefe se singulariza por lo siguiente: dado asf que proporciona individualmente sus ideas y sugerencias, generando opciones donde se puede llegar a un acuerdo para una soluci6n”***. (p.7).

Esta frase resumida de la obra participaci6n del lder, hace que los usuarios inferiores dependan de sus superiores por no conocer toda la informaci6n, y no permite que los colaboradores tomen decisiones por sf mismos.

Por lo que es aconsejable utilizar la situaci6n de los respectivos estilos de liderazgo que son: autocr6tico I, autocr6tico II, consultivo I, consultivo II y grupo II, respectivamente. Por tanto, se puede concluir que la efectividad del liderazgo depende de que el lder se adecue a la situaci6n.

Hoyle (2004) en su investigaci6n de las 3 necesidades. Presenta que existen tres necesidades importantes para los puestos de trabajo de las cuales son las siguientes:

Necesidad de logro: es el esfuerzo de cada usuario por excelencia, de obtener algo en relaci6n con una serie de est6ndares y esforzarse para llegar a tener 6xito.

Necesidad de poder: es el af6n de mantener un impacto y ejercer influencia sobre otros.

Necesidad de afiliación: es el deseo de relaciones interpersonales amistosas y estrechas, de ser del agrado y aceptado por los demás. En tal sentido, la función del líder es lograr conciliar las necesidades personales con las de la organización.

En la teoría del modelo del liderazgo transformacional, se plantea que el líder inspira a sus seguidores y logra trascender hacia ellos sus intereses personales relacionados con los objetivos de la organización, siendo capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos. (Fischman 2005)

El líder transformador no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza apasionadamente por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de sus seguidores Según Fischman, (2005), establece que el liderazgo transformacional es cuando el líder considera los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. De acuerdo con este autor, el líder moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

La teoría del Liderazgo situacional, Establece que el estilo de liderazgo debe ir variando con la madurez de los subordinados. La relación entre gerente y subordinado pasa por cuatro fases, conforme los subalternos adquieren mayor habilidad, conocimiento de su trabajo y confianza en sí mismo; para cada fase se requiere un estilo de liderazgo diferente. (Blanchard 2000)

Blanchard (2007) creo un modelo en la Universidad de Ohio, el cual puede resumirse con esta frase: “Diferentes estilos para diferentes personas”.

El modelo ha perdurado como enfoque eficaz para el manejo y motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores que aquél apoya y del cual dependen. A continuación, se presenta los estilos de liderazgo:

Estilo 1: Estilo directivo: El líder define los roles y las metas, imparte a sus seguidores instrucciones específicas y supervisa estrictamente la realización de las tareas: la solución de los problemas y la toma de decisiones es responsabilidad exclusiva del líder. El líder indica a sus colaboradores lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde pueden hacerlo y supervisa estrictamente la implantación de sus soluciones y decisiones.

Estilo 2: Estilo entrenador: El líder explica las decisiones y solicita a sus colaboradores que le proporcionen sugerencias; sin embargo, continúa dirigiendo la realización de las tareas. Es claro que, en este estilo, el líder continúa ejerciendo un alto

grado de dirección y se sigue trabajando en base a sus ideas; no obstante, trata de conocer los sentimientos de sus colaboradores sobre sus decisiones, ideas y sugerencias. Se va aumentando la comunicación de dos vías y el apoyo con respecto al estilo anterior, el control sobre la toma de decisiones permanece enteramente en manos del líder.

Estilo 3: Estilo de apoyo: El líder y sus colaboradores toman conjuntamente las decisiones y, a continuación, apoya a los esfuerzos de estos en la realización de las tareas. El papel del líder es proporcionar el reconocimiento, escuchar activamente y facilitar la solución de los problemas y la toma de decisiones por parte de sus colaboradores. Obviamente, este estilo será apropiado cuando se tengan las competencias exigidas por las tareas.

Estilo 4: estilo delegador: El líder transfiere completamente la responsabilidad de toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores. Así, éstos y el líder discuten conjuntamente los problemas hasta que llegan a un acuerdo total sobre la definición de los mismos, momento en que el proceso de toma de decisión es delegado completamente a los colaboradores. Son estos, por tanto, quienes tienen el control para decidir cómo se deben realizar las tareas, ya que tienen las competencias y la confianza exigidas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

Se puede encontrar que a través de la historia existieron diversas teorías, cada una enfocada a diferentes aspectos, tal es así que encontramos a la Teoría de Liderazgo, el mismo que se diferencia de otros modelos por el instrumento que usó para medir el estilo de liderazgo, empleó una escala que indicaba el grado en que un hombre describía de manera favorable o desfavorable al Compañero Menos Preferido de Trabajo (CMP); es decir el empleado con el cual la persona podía trabajar menos bien. Sosteniendo que existen dos estilos de liderazgo, los cuales media a través de un cuestionario.

De lo anterior se desprende que existen tipos de liderazgo: Si el líder describía a la persona con la que menos le guste trabajar en términos favorables, su estilo sería descrito como “orientado a las relaciones”. En contraste si el líder veía al colega menos preferido en términos relativamente desfavorables, estaba orientado en la productividad; así, su estilo sería considerado como “orientado a las tareas” Robbins, (2005, p.78).

Por otro lado, La teoría conductual del liderazgo, que es una compilación sobre el tema, contiene varias propuestas del enfoque conductual, así se tiene las siguientes:

En la Universidad de IOWA, realizaron estudios enfocados al estilo de liderazgo de los administradores e identificaron dos estilos básicos: Estilo de Liderazgo autocrático: El líder toma decisiones informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa de cerca. Estilo de liderazgo democrático: El líder alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente. A menudo ambos estilos se ubican a los extremos de un continuo. Por lo general un líder se ubicará en algún punto de ambos extremos. Álvarez, (1988).

En la Universidad de Michigan y Ohio se llevaron a cabo investigaciones sobre el tema entre los años cuarenta y cincuenta, no se basaron en los estilos anteriores, sino que buscaron determinar el comportamiento de los líderes eficaces. El centro de investigación de la Universidad de Michigan, bajo la dirección de Rensis Likert en Álvarez, (1988), realizó estudios para demostrar la eficacia del liderazgo. Likert y sus colegas determinaron dos tipos de comportamiento de los líderes uno que denominaron centrado en el trabajo y otro, centrado en los empleados, lo que derivó a dos estilos de liderazgo: liderazgo centrado en el trabajo y liderazgo centrado en las personas. (Likert, 1975)

La teoría de Liderazgo según Goleman nos resume el modelo propuesto por Goleman, quien identifica seis estilos en función de diferentes conductas observables: Orientativo: Frase característica “Ven conmigo”, cuyo objetivo es dotar a los empleados de una visión a largo plazo y orientarles. Capacitador: Frase característica “Inténtalo”, su objetivo el desarrollo de las persona a largo plazo. Participativo: Frase característica ¿Qué opinas? Busca crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativa. Afirmativo: Frase característica “Las personas, primero”. Busca crear armonía con los empleados y entre ellos. Imitativo: Frase característica “Haz como yo”. Su objetivo es el cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel de excelencia. Coercitivo: Frase característica: “Haz lo que te digo”. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas (Carrión 2000, p.77).

Esta teoría identifica estilos teniendo en cuenta las conductas de las personas y en su afán de lograr resultados, menciona seis estilos de liderazgo para diferentes personas. Y no solamente de manera individual, sino que también empiezan a buscar un concepto de liderazgo que piense en como conducir un grupo, y es así que.

Lewin (1939), en su teoría de Liderazgo directivo tiene en cuenta la psicología social, y abre la posibilidad de pensar en el grupo como una nueva unidad de estudio, investigando una serie de fenómenos nuevos presentes en el campo social, aspectos no

percatados, debido a que la psicología se había centrado en el estudio del individuo. De la gran variedad de fenómenos que aporta la investigación sobre el grupo como totalidad, el estudio sobre el liderazgo.

Finalmente, Lewin (1970) trabaja la aceptación del líder por el grupo, a través de la concepción del índice de aceptabilidad, que daría cuenta de cómo el líder impuesto es recibido, es formulado en términos de cohesión ya que es desde allí que puede pensarse la forma en como el grupo se enfrenta a la tarea que tiene que resolver. El líder, por ende, cumple un papel esencial en mantener la cohesión, primer aspecto de la función que determina a su vez el rol. El líder aparece como una nueva fuerza impuesta, con una función reordenadora de las mismas.

Abriendo pase a la posibilidad de que un grupo humano este dirigido por una persona sobre la cual caiga la responsabilidad de mejorar como grupo.

Napier & Gershenfeld, (2008), establecen que el liderazgo directivo asume tres dimensiones, donde se conjugan la personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la organización. Es así que las dimensiones establecidas son las siguientes:

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

Este tipo de líder puede tornarse en explotador, caracterizado por el empleo sin escrúpulos del miedo y la amenaza; comunicaciones unilaterales de arriba abajo: exaltación de la dimensión normativa en el rol de dirección y comportamientos restrictivos, sin estímulos a las iniciativas de los demás miembros. Como también ser benevolente, que atempera el comportamiento anterior con el empleo de recompensas y comunicaciones bilaterales, aunque limitadas a la voluntad del personal directivo, y con decisiones desconcentradas en mínimo grado: la responsabilidad de la conducta organizativa no es interiorizada en los miembros, sino que radica en el control externo de la dirección. (Napier & Gershenfeld 2008, p. 173).

Con respecto a las características asumidas por el personal directivo en instituciones educativas, Borja & Gabor, (2007), señalan que “el liderazgo es posible clasificarlo con base a la forma en que éste utiliza la autoridad”.

Así es que en lo referente al liderazgo autocrático muestra actitudes donde deciden por sí solos todas las actividades o tareas a realizar, es decir, ellos son quienes toman todas las decisiones, organizando y distribuyendo, incluso, las actividades, permaneciendo distantes al grupo de docentes, administrativos y alumnos en su realización y evaluando de forma individualizada.

Las características que distinguen a los líderes democráticos, según Rivera (2011) son: No dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo. En general se muestran tan preocupados por la manutención de la eficiencia del grupo como con relación al término de las tareas que están en ejecución. Encauza las distintas tendencias y opiniones, sin imponer las soluciones, sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo. Incentiva a los miembros de su grupo para que expresen sus ideas y sentimientos, para crear un clima con mayor creatividad y compromiso. Frente a los problemas, tratan de ayudar al grupo a eliminar la resistencia o a resolver los conflictos. Están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos. Permite que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando hayan demostrado su capacidad de hacerlo. Cree que sus subordinados mientras más comprometidos estén trabajarán en conjunto, permitiendo tener una mayor potencialidad. Tiene plena confianza en sus empleados, y ellos tienen plena confianza en su líder lo que provoca que se sientan muy identificados con la institución en la que trabajan.

Con respecto a las características asumidas por el personal directivos en instituciones educativas, Borja & Gabor, (2007) señalan que quienes asumen un liderazgo democrático, planifican de acuerdo con los miembros del grupo, animando al grupo de docentes, administrativos y estudiantes a discutir, decidir, programar y distribuir las actividades. Sugieren diversos procedimientos; participan como un miembro más y evalúan los resultados en función del grupo. Logrando la participación y compromiso de los diferentes estamentos que conforman la Universidad, para el logro de los objetivos.

El personal directivo democrático, según Borja & Gabor, (2007) asume las siguientes actitudes: Confía en la capacidad y buen juicio de los docentes, administrativos

y estudiantes, Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad, Muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo, Crea un fuerte sentido de solidaridad, Toma decisiones compartidas.

El estilo de liderazgo democrático no siempre es el mejor. A veces hay excepciones y es necesario que el personal directivo identifique cuándo deben utilizar un estilo diferente.

En relación al liderazgo liberal, muchas veces ha sido visto como aquel que evade las responsabilidades, sin embargo, a diferencia de los otros tipos de direcciones que centran la responsabilidad de la conducta en el control externo de la dirección, este tipo la orienta hacia el autocontrol y la capacidad de autodirección de sus miembros. Aquí la dirección no tanto utiliza estímulos y recompensas para las acciones cuanto que implica de algún modo a los demás miembros en las decisiones; su actitud comprensiva y estimulante permite el flujo de comunicaciones en todas las direcciones y ciertas decisiones, no relevantes, están descentralizadas a distintos niveles (Napier & Gershenfeld, 2008, p. 173).

Esto permite que las personas que participan en la toma de decisiones también se sientan comprometidos con las decisiones y asuman responsabilidades, pero siempre teniendo en cuenta en que momento o situación aplicar este liderazgo liberal.

Por otro lado, Rivera (2011), sostiene con respecto al líder concesivo liberal o *laissez-faire*, que el llamado líder deja en manos de su equipo las funciones que él como líder debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control, y espera que lleven a cabo con éxito todas las labores encargadas. En este tipo de liderazgo quienes integran el equipo u organización deben ser sujetos altamente calificados para que la actividad encomendada tenga éxito. Se puede definir como: aquel sujeto que delega a su equipo de trabajo o subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Lo cual no se debe realizar en todo momento, sino que el directivo debe analizar en qué momentos permitir o dejar que los diferentes estamentos (administrativos, personal administrativo, docentes), tomen decisiones e identificar que decisiones serían las que sean tomadas por ellos.

Por otro lado analizaremos la variable clima institucional con algunas teorías de diferentes autores tales como:

James (1996), quien manifiesta que, para poder definir clima Institucional, se requiere separar estos dos vocablos. Una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Además, agregan que el primer paso crucial para organizar, es el proceso de diseño Institucional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura Institucional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. De esta manera la organización es concebida como un patrón de relaciones, donde las personas se unen para conseguir objetivos.

Por otro lado, García & Medina, (2008) manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados:

En una acepción muy amplia (macroorganización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo)

Se utiliza el término organización escolar, también, para señalar la estructura formal del sistema educativo de un país. Desde un punto de vista cultural-institucional, se emplea el término como ordenación, disposición de factores y elementos que concurren en un centro; como microsistema social, el orden a lograr la educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y término de la acción organizadora.

En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de “grupos” o “roles” de una institución.

Finalmente, y en un sentido más estricto, la organización se la concibe como el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar entre los diversos órganos.

En relación al clima Etkin (2007) dice que utilizar el concepto de clima tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social.

Asimismo, manifiesta que el clima, en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo.

Es una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.

Finalmente, Etkin (2007), afirma que el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización.

Por ejemplo, una estructura democrática favorece (no determina) un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable para la organización.

Porter, Lawler, & Hackman, (1975), indican que “Se refiere a las propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él” (p.46). Por lo que se puede afirmar que el clima institucional es la percepción de las personas que forman parte de la organización.

Chiang (2010), Friedlander y Margulies 1969 lo catalogan como “propiedades Institucionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características Institucionales” (p, 56). En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado a través de comportamientos y actitudes.

Finalmente en base a la concepción de Likert (1975) y Acero (2003) conceptualizan el clima Institucional como: La percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos.

Lo cual quiere decir que clima institucional depende de muchos factores concurrentes dentro de la organización, y porque no decirlo del propio sistema al cual pertenece la organización.

Rodríguez, (2004), Menciona los diferentes enfoques catalogando desde tres perspectivas el clima Institucional:

Perspectiva objetiva o realista: El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral. En un sentido mucho más realista, lo que realmente se da dentro de la organización.

Perspectiva fenomenológica o subjetiva: Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización. Esta concepción es mucho más irreal, sujeto a la forma de ser y de pensar de las personas integrantes de la organización.

Perspectiva interaccionista: vinculada a las relaciones interpersonales e inter ambientales, por lo que se considera que el clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Se intenta, por tanto, reconciliar la perspectiva subjetiva u objetiva, las perspectivas del clima no se deben solo a las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en ésta. Así también no solo los individuos intentan definir lo que es el clima, sino también es importante conocer las características del clima, así tenemos:

Alcocer (2003) al referirse a las características del Clima institucional, sostiene que el sistema en una organización proyecta un determinado clima Institucional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características. En tal sentido, es posible asumir que el clima Institucional, posee las siguientes características: El clima se circunscribe al ambiente laboral, Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental, El clima repercute en el comportamiento laboral, El clima es una variable mediadora entre el sistema Institucional y el

comportamiento individual. Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre organizaciones, así como a nivel intra-Institucional. El clima, las estructuras y características Institucionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico. Donde todo cambia, de acuerdo al sistema y comportamiento individual.

Litwin & Stinger (1998) sostienen que, si bien las características expuestas tipifican el clima en una organización, son los elementos quienes cumplen un rol importante, en este proceso interactivo, indica nueve elementos vinculados al clima institucional:

Estructura: Representa la percepción de los miembros de una organización con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuados en el desarrollo laboral.

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización con respecto a la autonomía en la toma de decisiones en acciones referidas a su trabajo. Es el sentimiento personal de ser el propio jefe en el trabajo.

Recompensa: Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

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

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, de los diferentes niveles jerárquicos interactuantes, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se presenten.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización.

Además de las características y elementos de clima institucional, también encontramos las dimensiones que a continuación se detalla:

Campbell, (1970), Históricamente propusieron cuatro dimensiones importantes: autonomía individual, el grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, las recompensas, las consideraciones, el apoyo y la contención. Importantes para entender el clima institucional. Otros investigadores como Ostroff, (1993), incorpora 10 dimensiones principales del clima Institucional: liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo. Donde se puede notar que las dimensiones son más completas porque abarcan más aspectos contemplados en las organizaciones.

En base a la teoría de los sistemas gerenciales, se propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales. Ello implica que cada uno de los sistemas gerenciales genera un tipo de clima Institucional. A continuación, se expone cada uno de ellos:

Sistema I. Autoritarismo Explotador: En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas de manera vertical de arriba hacia abajo, de manera descendente. (Acero, 2003, pp.78 – 86).

Sistema II. Autoritarismo paternalista: En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia

para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada (Acero, 2003, pp.78 – 86).

Sistema III consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar (Acero, 2003, pp.78 – 86).

Sistema IV. Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar

los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (Acero, 2003, pp.78 – 86).

Martini (2009), sostiene que la integración institucional, está vinculada al concepto de participación educativa. Los roles y niveles de participación de los diversos actores educativos en la escuela es algo complejo, ya que hay algunos que abogan por una participación restringida, de acuerdo al rol que se cumpla, mientras otros plantean una participación radical y sustantiva. Algunos autores de la vertiente de la pedagogía crítica como (Apple, 2007) abogan por una participación mucho más igualitaria en el contexto de escuelas democráticas ya que: La democracia alcanza a todas las personas, incluidos los jóvenes (...) las personas comprometidas con la creación de escuelas democráticas también comprenden que crearlas compromete más que la propia educación de los jóvenes. Las escuelas democráticas están pensadas para ser lugares democráticos, de manera que la idea de democracia también alcanza a los numerosos roles que los adultos desempeñan en las escuelas. Esto significa que los educadores profesionales, igual que los padres, los activistas de la comunidad y otros ciudadanos tienen derecho a una participación plenamente informada y crítica en la creación de las políticas y los programas escolares para sí mismos y los jóvenes.

Así mismo, Freire habla de escuelas dispuestas al cambio, descentralizadas, donde exista un mayor nivel de participación democrática de los profesores, alumnos/as, padres y madres y de la comunidad escolar. Al respecto refiere que “una escuela que siendo pública pretenda ir volviéndose popular” (Freire, 1994, p. 4). Otros, como Gento (2008) señala que la participación y la intervención deben estar en proporción con el nivel de responsabilidad que estén dispuestos a asumir los diversos agentes educativos y los miembros de la comunidad. Sólo el nivel de participación y de intervención de los diferentes miembros de la comunidad educativa, sentará las bases para una adecuada integración institucional. En relación a la integración institucional, describe diversos niveles de comunicación, elemento base para el conocimiento de la realidad educativa, donde los diferentes miembros de la comunidad educativa, tienen la responsabilidad de conocer:

Información, se transmite, simplemente, una decisión tomada por la autoridad correspondiente para que los afectados la ejecuten.

Consulta, se pide opinión a los afectados, si bien la decisión la toma en cualquier caso la autoridad pertinente.

Elaboración de propuestas, Los afectados pueden aquí ofrecer opciones y argumentar a favor o en contra, pero la autoridad decide en todo caso aprobando o modificando propuestas, o asumiendo otras diferentes.

Delegación, se otorga una delegación de atribuciones de un ámbito determinado con responsabilidad última del delegante.

Codecisión, se produce la decisión en común, tras la participación de los afectados.

Cogestión: la participación de los implicados se produce en la toma de decisiones y en la puesta en práctica de las mismas.

Autogestión: la decisión, en este caso, corresponde a quienes han de poner en práctica dicha decisión, a cuyo efecto actúan con total autonomía.

Obviamente los tres primeros niveles son básicos y no conllevan ningún poder de decisión respecto de lo determinado por la autoridad, a lo más el derecho a ser informado y a tener voz e iniciativa respecto a las propuestas, más no la posibilidad de llevarlas a cabo tal como fueron concebidas por sus elaboradores. Los últimos tres si comparten una cierta transferencia del poder decisorio y una autonomía real, aunque gradual respecto de la autoridad, lo que les da un carácter democratizador bastante profundo respecto a la gestión escolar y a todos sus actores.

Flamey (2009) considera que para que exista una adecuada integración institucional, es necesario establecer niveles de participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa en la institución. Así se tiene que los niveles son:

Informativo, constituye el nivel mínimo de participación y se refiere a la disposición, por parte de la escuela, de información clara y precisa sobre el sentido de la educación para cada uno de los actores y estamentos del sistema; acerca del Proyecto Educativo Institucional (PEI), planes y programas en ejecución; derechos y deberes de cada uno de los actores del sistema; mecanismos formales e informales para la comunicación y coordinación entre los actores; reglas, normativas y mecanismos de control; proceso educativo y de aprendizaje del alumnado, entre otros.

Flamey (2009) Colaborativo, constituye el nivel más común de participación para la integración y se refiere a la cooperación de los miembros de la comunidad en actividades tales como: actos o eventos escolares; ayuda en la reparación de

infraestructura, equipamiento escolar y material didáctico; apoyo y mediación pedagógica para la adquisición de nuevos conocimientos y valores en el hogar y eventualmente a nivel del aula; ayuda en la gestión administrativa (recaudación de fondos para inversión, etc.).

Consultivo, para este nivel se requiere la implementación, por la escuela de instancias de consulta sobre diversos temas. Hay que diferenciar instancias donde la escuela no está obligada a ejecutar las decisiones sugeridas y otras donde éstas se incorporan al proceso mayor de toma de decisiones de la escuela. Es importante, además, que estos mecanismos se constituyan sobre la base de opciones abiertas, evitando alternativas predefinidas por las instancias de mayor poder en la escuela.

Flamey (2009) Toma de decisiones en relación a objetivos, acciones y recursos, en un primer subnivel consiste en incorporar, con derecho a voz y voto, a uno o más representantes del estamento en las instancias máximas de toma de decisiones de la escuela: mesas de negociación, consejos o comisiones (Consejos Directivos, de Profesores, Equipos de Gestión Escolar, Consejo escolar, etc.). En un subnivel mayor se permite a las autoridades escolares, asumir responsabilidades o cargos a nivel de la gestión administrativa o pedagógica de la escuela.

Flamey (2009) Es preciso considerar la condición de que los docentes y padres, madres y apoderados puedan plantearse en forma informada y propositiva, superando el nivel de la mera demanda.

Control de eficacia: este nivel le otorga a personal directivo, docentes, padres, madres y apoderados/as un rol de supervisor del cumplimiento del proyecto educativo y de la gestión de la Universidad. Requiere de la existencia de los niveles anteriores y de la superación de la percepción, por parte de profesores y directivos, de los apoderados como una “amenaza” para pasar a considerarlos como interlocutores válidos y con derecho a aportar desde su mirada opiniones, sugerencias y acciones para contribuir al mejoramiento de la escuela. Por lo que se considera importante la participación de la comunidad en su conjunto en la toma de decisiones.

Reca & Ávila (2008) Este enfoque tiene como punto de partida la afirmación de que el desarrollo sustentable de la integración institucional, depende ***“del desarrollo de las capacidades de las personas de tomar control, en tanto individuos y en tanto grupos, sobre su propio destino”***, (p. 56).

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

Maslow (1970) sostiene acerca de la motivación institucional, que hablar de motivación, implica partir de la teoría de las necesidades.

Necesidades fisiológicas: Estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño.

Necesidades de seguridad: Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

Necesidades de asociación o aceptación: En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

Necesidades de estimación: De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto la propia como de los demás.

Necesidades de autorrealización: Maslow (1970), consideró a esta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Herbezg (1968) referido por Córdova, (2007) reformula la teoría de Maslow, considerándola en dos tipos de factores, acondicionándolo al ámbito laboral, los mismos que actúan de manera diferente en la motivación de los trabajadores. El primer grupo se denomina de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo los cuales son políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal.

Estos factores se identifican usualmente con los niveles fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia propuestos por Maslow. En el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores) relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral.

Luego de haber realizado el análisis de las variables en forma separada, es importante conocer teóricamente acerca de la relación existente entre liderazgo y clima institucional, como materia de investigación de la presente.

Chiang (2010) manifiesta que, en el campo de la investigación, el clima Institucional y el liderazgo están implícitamente entrelazados. Al respecto refiere que Kozlowski y Doherty (1989) establecen lo siguiente: que esta relación conceptual ha sido reconocida por investigadores quienes han resaltado el papel del liderazgo en la determinación del clima. Los investigadores de liderazgo también han reconocido el clima como un importante factor situacional en los procesos de liderazgo. Sin embargo, a pesar del reconocimiento de esta relación conceptual, ha sido escasa la atención dedicada a la investigación sobre esta relación.

Pese a ello, en la literatura especializada, Umaña (2007) señala que funcionalmente “es posible relacionar estas variables estableciendo una serie de aspectos vinculantes, relacionándolo al marco educativo”.

Uno de ellos, según Umaña (2007) es: El impacto del entorno, donde se vislumbra la relación que existe entre las autoridades superiores de la organización y líderes de la unidad. Un segundo aspecto en considerar en este rubro es la “química” que se da entre el personal directivo y sus pares (otro personal directivo de dependencia de rango similar). Un tercer aspecto fundamental es determinar la satisfacción que se percibe, de parte del personal, respecto de los servicios que prestan de las oficinas de la gestión del personal.

Estas relaciones existentes dentro de la organización y la manera de percibir el papel que cumplen cada uno de ellos hace que se identifiquen las relaciones existentes entre la variable liderazgo y clima institucional.

Otro aspecto, según Umaña (2007) es el estilo gerencial, donde se percibe el conocimiento técnico del superior jerárquico, grado en que establece metas, si retroalimenta a los colaboradores, si es justo en la asignación de las cargas de trabajo y el valor que le da a la promoción y el desarrollo de las personas. Así menciona: Es importante también determinar cómo se comporta en lo que atañe a la comunicación eficaz, delegación adecuada, orientación hacia el trabajo en equipo, así como el estilo que utiliza para motivar al personal y su grado de inteligencia emocional para abordar situaciones conflictivas. Un aspecto muy importante a tener en cuenta dentro de esta

relación entre ambas variables es el estilo gerencial y la percepción de este por parte de los subordinados en las diferentes situaciones, dentro de la organización.

Un tercer aspecto, según Umaña (2007) es las características del trabajo, si bien es cierto que las actitudes de las personas influyen en su disposición hacia el trabajo, el perfil de los puestos también afecta el grado de satisfacción de quienes lo ocupan. Por lo tanto, Umaña (2007) en esta dimensión, afirma:

Debe considerarse, por lo menos, la importancia, la variedad, la dificultad, la identidad y el significado de la actividad que se lleva a cabo, para ello el liderazgo ejercido debe promover un clima adecuado, satisfaciendo las necesidades de los docentes como colaboradores. que en algunas organizaciones muy difícilmente se da por lo que se crea un clima desfavorable, dado a que el docente percibe que los órganos superiores no le dan la importancia del caso a los trabajos que vienen desarrollando dentro de la organización.

Y finalmente, como cuarto aspecto, menciona Cumaña (2007) se tiene el ambiente físico, para la existencia de un clima adecuado es importante conocer las condiciones físicas de la organización, como iluminación, ruido, temperatura y dimensiones de las oficinas. En este aspecto afirma: La adecuada capacidad de planificación, organización, ejecución y evaluación de parte del personal directivo, concertado con un trabajo logístico permanente, permitirá poseer ambientes adecuados para el proceso de atención educativa de calidad. Como es posible observar, este conjunto de aspectos, deben ser conocidos y trabajados por el personal directivo de las instituciones educativas como líder, en el ejercicio direccional, para que los docentes perciban un ambiente y clima Institucional satisfactorio.

Santillán (2007) define como clima institucional al Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos Institucionales, pero es una variable Institucional.

Santillán (2007) en lo referente a comportamiento Institucional, sostiene que la organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o

más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas.

Santillán (2007) define la identificación institucional como un conjunto de rasgos colectivos que identifican a una Universidad de otra. Permanentemente esta colectividad se replantea el ¿qué somos?, ¿qué queremos? y ¿a dónde vamos?, en última instancia es “sentido de pertenencia”. Los rasgos distintivos de estas identidades tienen que ver con la forma como nos vemos colectivamente, con nuestros propósitos, cultura, tradición, condición social, ideas, etc.; lo cual nos permite irnos identificando con unos y otros, a fin de articularnos como un gran grupo Institucional.

Madsen (1977) sostiene que es difícil encontrar una definición clara y taxativa de motivación institucional. Los tratadistas determinan su contenido en función de sus propias teorías y son bastantes las que se manejan. Por otro lado, el empresario suele emplearlo para referirse a situaciones humanas positivas, buenas, referidas a la conducta de las personas en el transcurso del trabajo. Una buena definición puede ser aquella que la define como la fuerza que origina y mantiene un comportamiento. Una buena frase que se puede aplicar a esta definición es la de “Querer es Poder”.

Según cada autor que se ha parado a pensar en la motivación se puede encontrar una acepción diferente y se pueden distinguir tres tendencias de las que nos habla: Teorías basadas en el instinto:

McDougall (1908) define el instinto como una tendencia innata que siente el organismo a notar preferentemente ciertos objetos por encima de otros, experimentando determinadas reacciones emocionales ante aquellos y actuando en relación a los mismos. El instinto viene a ser un elemento dinamizador de la conducta a la vez que se constituiría como un elemento regulador de la misma. Este concepto fue sustituido por el de “drive” (impulso) gracias a Woodworth que es muy utilizado aún por algunos autores como Lorenz y Tinbergen en sus estudios sobre psicología animal.

Hull (1943) Teorías sobre la motivación en relación con el aprendizaje. El concepto de “drive” incluía un elemento desencadenante de la conducta, pero sin orientarla ni dirigirla. Esto restaba significación para la explicación de los mecanismos de la motivación. C.L. Hull, en los años 30, lo aplica a sus investigaciones sobre el aprendizaje y la motivación y dice que: “El objetivo de las conductas innatas consiste en

resolver un estado de necesidad, que surge por cambios producidos por el propio organismo o por un acontecimiento no positivo del medio ambiente.

Freud (1939) Teorías que relacionan la motivación con la personalidad. Si se quiere responder a la pregunta ¿qué es la motivación? y responder como un hombre de empresa se tendría que decir que la motivación es la situación emocionalmente positiva que se produce en un sujeto cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él una conducta apetecida. Enfocada así, puede dar la impresión de que tiene un efecto manipulador, es decir, como la técnica de la zanahoria. En la empresa no puede aceptarse un planteamiento de esta manera, por lo que en este ámbito solo se puede operar a partir de unos principios de respeto de la dignidad de trabajador y de, por supuesto, unas condiciones laborales y económicas adecuadas. Y en base a ello buscar el mejor ambiente posible en la empresa, motivando al personal.

Mayer (1970) señala que una situación de motivación tiene un doble aspecto. Uno subjetivo, como una condición de individuo y que se llama necesidad, deseo o impulso. El otro aspecto es objetivo, y corresponde a un objeto fuera del individuo y que se puede llamar incentivo o fin. Cuando la naturaleza del incentivo y de la necesidad es complementaria, al satisfacer la necesidad, hablamos de situación motivada. Es muy importante que se dé esta complementariedad.

Negro (2012) sostiene que la integración institucional, está vinculada al concepto de participación educativa. Los roles y niveles de participación de los diversos actores educativos en la escuela es algo complejo, ya que hay algunos que abogan por una participación restringida, de acuerdo al rol que se cumpla, mientras otros plantean una participación radical y sustantiva.

Adair (2009) define la motivación como un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

Adair (2009) sostiene que el liderazgo es la Influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. Por otra parte,

Krogerus (2011) Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Capriotti (2008) sostiene que identidad es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Capriotti (2008) sostiene que la comunicación como dimensión importante dentro del clima institucional se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización.

Capriotti (2008) define a la estructura como una representación de la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Por su parte,

Capriotti (2008) define a la motivación como la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. Asimismo, como un complemento importante dentro de una organización se tiene los conceptos de conflicto y cooperación, que lo expresa como el nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en el apoyo de materiales que recibe de su organización. Por recompensa identifica el grado en el que la organización utiliza más el premio que el castigo. Y por último define el confort como el esfuerzo que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

Agüero (2001) define al Liderazgo, etimológicamente de la siguiente manera; proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes. Aunque a veces se confunde, no es lo mismo mando que líder. Mientras el concepto mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Para Agüero (2001) el liderazgo viene a ser la concepción de que todo lo que debe ser hecho es determinado por el líder. Los grupos de trabajo son también formados por el líder, que determina lo que cada uno debe hacer. El líder no dice a sus dirigidos cuáles son los criterios de evaluación y las notas no admiten discusión.

Agüero define también el liderazgo democrático como todo lo que es hecho es objeto de discusión del grupo; cuando hay necesidad de un consejo técnico el líder sugiere

varios procedimientos alternativos a fin de que los miembros del grupo escojan. Y sostiene que en el liderazgo liberal permisivo el líder desempeña un papel bastante pasivo, da libertad completa al grupo y a los individuos, a fin de que éstos determinen sus propias actividades.

El trabajo de investigación es relevante considerando que se trata de una realidad Institucional educativa que evidencia claramente problemas de gestión en el logro de resultados a nivel de clima Institucional y liderazgo directivo. La ejecución y difusión de los resultados obtenidos en el presente estudio, tendrán un alcance representativo para diseñar estrategias que optimicen los niveles de calidad educativa en las instituciones educativas.

La pertinencia y justificación del estudio desde la perspectiva teórica - práctica, implica tratar un tema vital relacionado a estas dos variables, ubicándolas como elementos esenciales en el proceso de gestión de instituciones, en este caso las educativas a fin de tornarse en competitivas, de manera integral.

Los hallazgos permitirán reforzar el fundamento teórico conceptual trabajado en el estudio, en lo vinculado al estilo de liderazgo directivo y su influencia o relación con el clima Institucional, expresando los hallazgos la ratificación o nuevos descubrimientos, comprobándose a través de estos su vigencia.

Por otro lado, técnicamente, el empleo de instrumentos como la escala de cuestionario de clima institucional y el liderazgo directivo, ambas construidas y administradas en el campo educativo, se tornan en instrumentos diagnósticos eficaces para detectar aquellos comportamientos vinculados al tema de estudio.

Desde la visión socio-educativa, estudiar en las organizaciones educativas aquellos comportamientos específicos como componentes clima Institucional y del liderazgo directivo, permitirá generar la preparación de programas de apoyo formativo para superar aquellas actitudes limitantes o debilidades actitudinales en el contexto Institucional educativo. En tal sentido servirá para la formación holística de personal directivos y docentes, orientándolos hacia mejoras en las diferentes competencias que favorezcan los procesos de gestión administrativa y pedagógica requeridas y necesarias, permitiendo cumplir con la misión y la visión Institucional, optimizando la calidad educativa.

En relación a la literatura especializada, es posible encontrar la temática en estudio a nivel del ámbito Institucional empresarial, específicamente en publicaciones en el campo de la psicología Institucional, vinculándolo al campo educativo.

El presente trabajo de investigación permite conocer la realidad del clima institucional y el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de la Universidad, es importante para toda institución conocer el nivel y grado de clima Institucional existente en la institución para poder ejercer una buena toma de decisiones en conjunto practicando la democracia, a nivel de gestión el clima institucional incide en las coordinaciones con los miembros de la comunidad universitaria, y el hecho de conocer la realidad del clima institucional hace que la gestión de la institución sea adecuada ya que las decisiones tomadas se realizan democráticamente. Con este trabajo de investigación se toma en estudio la situación real del clima institucional y el estilo de liderazgo ejercido por el directivo, del mismo modo se comprueba la relación existente entre el clima institucional y el liderazgo del directivo, demostramos si es que esta relación condiciona la gestión de la institución. Durante la labor que desempeño como estudiante en la Universidad en estudio, gracias a las observaciones realizadas nació la inquietud de estudiar los puntos críticos que se requieren mejorar para lograr un buen clima institucional y del mismo modo saber qué relación existe entre el clima institucional que se vive en la institución y el estilo de liderazgo que ejerce el directivo.

La presente investigación se realizó con la finalidad de que luego del estudio se mejore el clima institucional de la universidad en estudio y así mejore la gestión, los beneficiarios son toda la comunidad universitaria porque si mejora el clima institucional mejorar la relación entre los estudiantes de la comunidad universitaria, esta investigación tiene respaldo desde la investigación preliminar gracias a las teorías y trabajos anteriormente planteados, del mismo modo toda la investigación tiene respaldo en teorías en las que se basa la investigación. Al estudiar la relación que existe entre el clima institucional y el estilo de liderazgo del directivo, los resultados obtenidos fueron respaldados por los instrumentos aplicados, por la tabulación de datos, por las gráficas y las cifras comparativas. El estudio fue relevante considerando que se trata de una realidad Institucional educativa que evidencia claramente problemas de gestión en el logro de resultados a nivel de clima Institucional y liderazgo directivo. La ejecución y difusión de los resultados obtenidos en el presente estudio, tienen un alcance representativo para

diseñar estrategias que optimicen los niveles de calidad educativa en las instituciones educativas. La pertinencia y justificación del estudio desde la perspectiva teórica - práctica, implica tratar un tema vital relacionado a estas dos variables, ubicándolas como elementos esenciales en el proceso de gestión de instituciones, en este caso las educativas a fin de tornarse en competitivas, de manera integral.

Los hallazgos permiten reforzar el fundamento teórico conceptual trabajado en el estudio, en lo vinculado al estilo de liderazgo directivo y su influencia o relación con el clima Institucional, expresando los hallazgos la ratificación o nuevos descubrimientos, comprobándose a través de estos su vigencia. Por otro lado, técnicamente, el empleo de instrumentos como la escala de cuestionario de clima institucional y el liderazgo directivo, ambas construidas y administradas en el campo educativo, se tornan en instrumentos diagnósticos eficaces para detectar aquellos comportamientos vinculados al tema de estudio.

Desde la visión socio-educativa, estudiar en las organizaciones educativas aquellos comportamientos específicos como componentes clima Institucional y del liderazgo directivo, permite generar la preparación de programas de apoyo formativo para superar aquellas actitudes limitantes o debilidades actitudinales en el contexto Institucional educativo. En tal sentido sirve para la formación holística de directivos y docentes, orientándolos hacia mejoras en las diferentes competencias que favorezcan los procesos de gestión administrativa y pedagógica requeridas y necesarias, permitiendo cumplir con la misión y la visión Institucional, optimizando la calidad educativa.

En relación a la literatura especializada, es posible encontrar la temática en estudio a nivel del ámbito Institucional empresarial, específicamente en publicaciones en el campo de la psicología Institucional, vinculándolo al campo educativo. Con respecto a la circunscripción del estudio, éste se realizará en el distrito de Huaraz, perteneciente a la Región Ancash, en la Universidad San Pedro - Sede - Huaraz, el cual posee características socioeconómicas, culturales y educativas de gran limitación, contexto en que se percibe cierto clima de violencia familiar y social, variable que puede influir en el clima de la institución.

Finalmente, en relación al contexto educativo, éste se realizó con estudiantes de la Universidad San Pedro - Sede - Huaraz. Se trabajó con los estudiantes por ser aquellos que pueden percibir con más objetividad y experiencia directa la forma que se puede estar presentando el liderazgo directivo y el clima Institucional.

Chent, (2016), En su libro titulado liderazgo educativo afirma que, en América Latina y el Caribe, el principal desafío es cumplir la meta de Educación para Todos relacionada con ofrecer una educación de calidad. Para lograr este objetivo, es de gran importancia desarrollar el liderazgo de los directivos de las universidades.

El tema del liderazgo enfocado desde su relación con la gestión. Solamente personas con capacidad de liderazgo y poder de convencimiento van a lograr la mejora de las universidades y por ende la calidad educativa.

En la región Ancash, La calidad educativa es un componente que abarca las formas a través de las cuales la educación permite satisfacer de una forma efectiva las necesidades y expectativas de la comunidad educativa en general.

Expertos en el tema opinan que la presencia de personas con capacidad de liderazgo, quienes de una parte sean capaces de plantear políticas internas, establecer alternativas de solución para resolver problemas, apoyar a los docentes, personal administrativo y de servicios, percibiéndolos como colaboradores institucionales y, por otra generar en forma sostenida una imagen institucional que sea siempre reconocida por la calidez del ambiente educativo que proyecta.

Chiang (2010), afirma que para lograr la calidad educativa se necesita tomar en cuenta el clima Institucional existente, el cual es construido por “todos los miembros de la comunidad educativa, que se orientan hacia lo óptimo, para que el desenvolvimiento de los diferentes miembros, permita cumplir con la misión institucional”. Es así que, el ambiente donde se conviva, permitirá consolidar el buen desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Los resultados deficientes obtenidos en educación universitaria exigen el ejercicio de un liderazgo transformacional que conlleve a un buen clima institucional fortalecido que permita generar un ambiente de convivencia favorable para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, en ese sentido los paradigmas de una gestión administrativa son desplazados por la de liderazgo compartido con la comunidad universitaria. Es decir, El personal directivo se interesa por conocer cuál es el nivel de satisfacción de sus estudiantes creando espacios de confianza y participación comunitaria. Uno de los aspectos más importantes en cuanto a la definición de una Universidad como organización, es el clima Institucional.

Goncalves (1997), define al clima Institucional como un fenómeno que media entre los factores del sistema Institucional y las tendencias motivacionales que se traducen

en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la institución tales como la productividad, satisfacción, rotación.

El Clima Institucional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las Instituciones Educativas, las cuales buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Es fundamental, considerar la debida importancia, el papel del liderazgo en los directivos para poder conducir y guiar a estudiantes con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

Al mencionar al directivo como líder educativo, se refiere a que el directivo no solamente debe ser aquella persona dedicada a la parte administrativa de la Universidad, sino que también o en su gran parte debe ser aquel que lidera los procesos pedagógicos dentro de la Universidad.

“Las posibilidades de éxito en la actualidad están centradas en un clima socio psicológico adecuado que repercute decididamente sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre si y estas con la organización en su conjunto”. (P95).

El sistema educativo necesita directivos-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

Gallegos (2004), Relacionado al liderazgo directivo, señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del directivo al frente de una Universidad, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

En los momentos actuales hay una revaloración del rol del directivo, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover

cambios y/o innovaciones en los centros educativos, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad.

En la actualidad, se espera que las instituciones educativas universitarias sean eficaces, eficientes y efectivas considerando en un primer momento el aspecto relacionado al servicio que brindan, específicamente vinculado al proceso de aprendizaje – enseñanza y en un segundo momento para lograr mayor y mejor productividad de los colaboradores en la Universidad. Para que esta eficacia y efectividad se vislumbre en la realidad educativa, es necesario, por un lado, el ejercicio de liderazgo efectivo, y por otro, la convivencia en un clima Institucional estable, tornándose ambos en factores esenciales en el proceso de gestión de las organizaciones educativas.

En el contexto de la Universidad “San Pedro - Sede - Huaraz” ubicada en el Distrito de independencia, provincia de Huaraz, perteneciente a la Región Ancash, se observa que los estudiantes perciben que los Directivos, ejercen un liderazgo en función de la situación que tienen que resolver, de las contingencias que se le presentan en la gestión, no existiendo una gestión planificada del liderazgo. Muchas veces asume actitudes autoritarias, generalmente asume actitudes de líder democrático y el tipo liberal. Es decir, siempre hay una combinación según las situaciones y ocasiones de gestión (proceso de matrícula, desfiles, ceremonias, exámenes, capacitación, reuniones, eventos académicos, indisciplina, etc.).

Y la percepción de los estudiantes, se da en función de la edad de los mismos, unos perciben como un directivo suave y liberal, no haciéndose problemas con el estudiantado, asumiendo la actitud de estar de lado de las exigencias de los estudiantes. Finalmente, los estudiantes, refieren una constante situación de conflictos internos (entre docentes, docentes con alumnos, directivos y administrativos, así como docentes y administrativos). Por otro lado, se percibe un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad universitaria; en lo referente al proceso de identificación institucional, se emplea la coerción como medida de dirección y control en la gestión; y por último, existe una desorganización en la solución de los problemas institucionales, lo que indicaría que la toma de decisiones no es la más correcta, tornándose todos estos aspectos en factores que no generan un entorno laboral que favorezca la optimización de los niveles de calidad educativa.

A razón de lo anteriormente dicho, nos planteamos el siguiente problema general:
¿Existe relación significativa entre el Clima Institucional y el liderazgo Directivo en la Universidad San Pedro Sede Huaraz?, Y como problemas específicos:

- a) ¿Existe relación entre el Clima Institucional y la dimensión autocrática del estilo de liderazgo directivo en la Universidad San Pedro Sede Huaraz?
- b) ¿Existe relación entre el Clima Institucional y la dimensión democrática del estilo de liderazgo directivo en la Universidad San Pedro Sede Huaraz”?
- c) ¿Existe relación entre el Clima Institucional y la dimensión liberal del estilo de liderazgo directivo en la Universidad San Pedro Sede Huaraz?

Clima Institucional:

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

El clima Institucional es evaluado a través de tres dimensiones: grado de identificación institucional, grado de integración institucional, nivel de motivación institucional.

Liderazgo directivo:

Es la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores (Lewin 1940).

El estilo de liderazgo directivo ha sido evaluado a través de tres dimensiones: estilo de liderazgo autocrático, estilo de liderazgo democrático y estilo de liderazgo liberal.

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>VARIABLE RELACIONAL X:</p> <p>CLIMA INSTITUCIONAL:</p> <p>DEFINICION CONCEPTUAL: Es la percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo, donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos (Acero, 2003).</p> <p>DEFINICION OPERACIONAL: El clima institucional es evaluado a través de tres dimensiones: grado de identificación institucional, grado de integración institucional, nivel de motivación institucional.</p>	<p>IDENTIDAD INSTITUCIONAL</p> <p>INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocen los objetivos institucionales. • Conocen la visión y misión institucionales. • Valora su institución. • Se comunica asertivamente y oportunamente • Trabaja en equipo. • Compensación • Reconocimiento • Satisfacción laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene conocimiento de los objetivos de la Universidad. 2. Conoce y entiende la visión y misión de la Universidad. 3. El trabajo que desarrollan el personal directivo y los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución. 4. La Universidad San Pedro - Sede - Huaraz es un buen lugar para trabajar y estudiar. 5. Recomendaría Ud. a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la Universidad. 6. Los docentes de la Universidad reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente. 7. En la Universidad San Pedro - Sede - Huaraz se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas. 8. Las reuniones en equipo dentro de la Universidad San Pedro - Sede - Huaraz resultan de utilidad para que docentes, administrativos y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente. 9. En la Universidad San Pedro - Sede - Huaraz se trabaja en conjunto para solucionar los problemas generados. 10. El personal directivo y los docentes reconocen sus contribuciones en favor de la Universidad para lograr cumplir con los objetivos de esta. 11. Usted confía en los conocimientos y habilidades del personal directivo de la Universidad. 	<p style="text-align: center;">Cuestionario de Clima Institucional.</p> <p>Escala: Ordinal</p> <p>1. Nunca 2. Raramente. 3. Ocasionalmente. 4. Usualmente 5. Siempre.</p>

			<p>12. La compensación salarial que reciben el personal directivo y los docentes están acordes al trabajo que realizan.</p> <p>13. Se brinda reconocimiento al personal directivo, docentes, administrativos y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la Universidad.</p> <p>14. Los reconocimientos a los miembros integrantes de la Universidad son distribuidos en forma justa.</p> <p>15. El ambiente físico de trabajo de la Universidad San Pedro - Sede - Huaraz es adecuado (limpieza, olores, iluminación, etc.)</p> <p>16. El ambiente de trabajo de la Universidad” está libre de hostilidad.</p> <p>17. Los miembros de la comunidad educativa de la Universidad le tratan con respeto.</p>	
<p>VARIABLE RELACIONAL Y:</p> <p>LIDERAZGO DIRECTIVO</p> <p>DEFINICION CONCEPTUAL: Es la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores (Lewin, 1940 referido por Leiva, 2011)</p> <p>DEFINICION OPERACIONAL: El estilo de liderazgo directivo es evaluado a través de tres</p>	<p>LIDERAZGO AUTOCRÁTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones individualmente • Controla al subalterno. • Dirige verticalmente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La toma de decisiones del personal directivo es realizada sin consultar con los docentes, administrativos, administrativos y estudiantes. 2. Cuando se trata de tomar decisiones el personal directivo pide sugerencias a los demás. 3. Para la toma de decisiones el personal directivo toma en cuenta sugerencias del personal docente, administrativos y estudiantes. 4. Las funciones que deben realizar los docentes son controladas constantemente por el Sr. Personal directivo. 5. El personal directivo supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución. 6. Cuando el personal directivo da instrucciones exige que estas se cumplan al pie de la letra. 7. El trabajo de los Docentes es acompañado y dirigido personalmente por el personal directivo. 8. El personal directivo acepta la creatividad de las docentes para realizar sus actividades. 	<p>Cuestionario de Liderazgo Directivo.</p> <p>Escala: Ordinal</p> <p>1. Nunca 2. Raramente. 3. Ocasionalmente. 4. Usualmente 5. Siempre.</p>	

<p>dimensiones: estilo de liderazgo autocrático, estilo de liderazgo democrático y estilo de liderazgo liberal.</p>	<p>LIDERAZGO DEMOCRÁTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones horizontalmente. • Realiza una administración compartida. • Motiva y estimula a los subalternos. 	<ol style="list-style-type: none"> 9. El personal directivo pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes. 10. Las propuestas de trabajo del personal docente, de los administrativos y estudiantes son tomados en cuenta por el personal directivo. 11. Los docentes y administrativos participan cuando el personal directivo va a tomar una decisión. (Antes de la toma de decisiones del personal directivo) 12. El personal directivo da libertad para que los docentes, administrativos y estudiantes tomen decisiones. 13. Los diversos puntos de vista son escuchados, valorados y considerados por el personal directivo para la toma de decisiones. 14. El personal directivo tiene presente los intereses de los docentes, administrativos y estudiantes al tomar decisiones. 15. El personal directivo lidera al equipo por aceptación del grupo. 16. El personal directivo afirma que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa. 17. Puede Ud. expresar con libertad las cosas que no le gustan de su trabajo al personal directivo. 18. El informe de lo que ocurre en la Universidad, es informado de manera constante por el personal directivo. 19. Durante el trabajo en equipo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones. 20. Es costumbre del personal directivo reconocer y recompensar el buen trabajo. 21. El personal directivo se preocupa por mantener contentos y motivados a los docentes, administrativos y estudiantes. 22. Usted deposita su confianza en los conocimientos y habilidades del personal directivo de la Universidad. 	
---	-------------------------------------	--	--	--

	<p>LIDERAZGO LIBERAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delega autoridad. • Delega funciones. • Poco contacto y apoyo a sus subordinados 	<p>23. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el personal directivo y el personal docente.</p> <p>24. El personal directivo te trata con respeto.</p> <p>25. El personal directivo busca oportunidades para que docentes, estudiantes y administrativos participen y expongan sus ideas.</p> <p>26. Ante cualquier circunstancia el personal directivo ofrece diversas soluciones para luego ser elegidas por los demás.</p> <p>27. El personal directivo indica a cada uno de la comunidad educativa lo que tiene que hacer.</p> <p>28. El personal directivo confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.</p> <p>29. El trabajo de los administrativos es supervisado por el personal directivo.</p> <p>30. Ante algunas deficiencias del personal durante su desempeño de trabajo, el personal directivo les sirve de guía para mejorar.</p>	
--	---------------------------------	--	--	--

Hipótesis:**Hipótesis General:**

Existe relación significativa entre el clima institucional y el estilo de liderazgo directivo en la Universidad San Pedro Sede Huaraz

Hipótesis Específicos:

- a. H1: Existe relación significativa entre el clima institucional y el liderazgo directivo autocrático ejercido en la Universidad San Pedro Sede Huaraz.
- b. H2: Existe relación significativa entre el clima institucional y el liderazgo directivo democrático ejercido en la Universidad San Pedro Sede Huaraz.
- c. H3: Existe relación significativa entre el clima institucional y el liderazgo directivo liberal asumido en la Universidad San Pedro Sede Huaraz.

Objetivos:**Objetivo General:**

Determinar la relación entre el clima institucional y el liderazgo directivo para conocer su significancia entre ambas variables, en la Universidad San Pedro Sede Huaraz

Objetivos Específicos:

- a. Identificar y describir la relación entre el Clima Institucional y la dimensión Autocrática del estilo de liderazgo directivo de la Universidad San Pedro Sede Huaraz
- b. Identificar y describir la relación entre el Clima Institucional y la dimensión democrática del estilo de liderazgo directivo de la Universidad San Pedro Sede Huaraz
- c. Identificar y describir la relación entre el Clima Institucional y la dimensión liberal del estilo de liderazgo directivo de la Universidad San Pedro Sede Huaraz

METODOLOGÍA

Tipo y diseño de investigación:

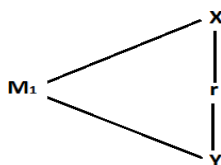
De acuerdo a los objetivos propuestos del presente trabajo de investigación, se estableció lo siguiente:

Tipo de investigación y nivel de investigación:

La investigación realizada fue de tipo no experimental, puesto que no se manipuló arbitrariamente una variable independiente para producir un efecto esperado en una variable dependiente, sino que ambas variables se analizaron bidireccionalmente. (Hernández, 2010).

Diseño de investigación

El diseño fue descriptivo correlacional, ya que se describieron las dimensiones e indicadores de cada variable, para luego analizar la relación existente entre ambas según criterios de signo, magnitud y significancia. Este diseño puede ser representado de la siguiente forma:



M1: Muestra de investigación (docentes, administrativos y alumnos).

X: Variable estilo de liderazgo directivo

Y: Variable clima Institucional

r: Relación entre las variables

Población-Muestra:

En esta investigación la población estuvo conformada por estudiantes de la comunidad educativa, conformada por 1,110 estudiantes de la comunidad universitaria.

Muestreo:

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación y determina el grado de credibilidad de los resultados obtenidos.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos finitos es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N: es el tamaño de la población o universo

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

N	k	e	p	q
1110	1.96	0.5%	0.5	0.5

Calculando la Muestra: 195 es el tamaño de la muestra.

Muestra:

La muestra estuvo conformada por 195 estudiantes de la Universidad San Pedro Sede Huaraz, quienes fueron encuestados de manera aleatoria. Todos domiciliados de la zona de situación socio cultural, económica media y baja, provenientes de familias con un nivel socio económico - cultural medio. El muestreo fue no probabilístico de tipo disponible.

Técnicas e instrumentos de investigación:

Técnicas Empleada:

Para la recopilación de la información en este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se elaboró dos cuestionarios: La primera encuesta cuestionario estuvo dirigido a estudiantes, donde se solicitó las opiniones acerca del clima institucional, y el segundo cuestionario estuvo dirigido también a los estudiantes, donde se solicitó sus opiniones acerca del liderazgo de los

directivos de la Universidad San Pedro – Sede Huaraz. En la encuesta de cuestionario se utilizó la escala de Likert, el mismo que tuvo como puntuaciones del 1 al 5.

El Cuestionario del Clima Institucional, Estuvo conformada por 17 ítems, que midieron tres dimensiones: Identidad institucional, integración institucional y motivación institucional, La escala fue aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación fue aproximadamente de 20 minutos. La calificación fue manual y la puntuación osciló entre 85 (Puntuación Mayor) y 17 (Puntuación Menor). En tal sentido la interpretación a menor puntuación, el clima institucional fue inadecuado, y a mayor puntuación, el clima institucional fue adecuado.

El Cuestionario de Liderazgo Directivo, Estuvo conformada por 30 ítems y mide 3 dimensiones: autocrática, democrática y liberal. La escala fue aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación fue aproximadamente de 30 minutos. La calificación fue manual y la puntuación osciló entre 150 (Puntuación Mayor) y 30 (Puntuación Menor). A mayor puntuación, mayor fue el estilo de liderazgo directivo del director, y a menor puntuación, menor fue el tipo de estilo empleado. La gradiente fue la siguiente: 5 = Siempre, 4 = Usualmente, 3 = Ocasionalmente, 2 Raramente y 1 = Nunca y Los niveles ponderados de la escala total y de las dimensiones fueron realizados por el autor de la Escala a través de la puntuación de rendimiento máximo y mínimo (Ruiz, 2009).

Validación y confiabilidad del instrumento:

Considerando que es necesario obtener una validez de contenido más objetiva, y con el fin de adaptar el instrumento al contexto de estudio, se procedió a determinar la validez del instrumento, sometiéndola a una evaluación de juicio de expertos. Para el caso, se proporcionó el cuestionario a reconocidos profesionales con grado académico de maestría y doctorado que ejercen docencia, la escala a aplicarse, con la respectiva hoja de evaluación de juicio de expertos y la matriz de consistencia, quienes determinaron la adecuación muestral de los ítems de los instrumentos, emitieron su respectiva calificación.

En cuanto a la confiabilidad se determinó una muestra piloto, conformada por 30 estudiantes que tuvieran las características de la muestra con la que se trabajaría, pertenecientes a la Universidad en estudio, a quienes se les administró el instrumento. Con los resultados, se estimó el coeficiente de confiabilidad empleando el método de las mitades (división del número de preguntas en dos mitades, ítems pares – impares) para la

escala, considerando ítem – total de la escala. Posteriormente se estableció el nivel de correlación para el instrumento de Liderazgo, obteniéndose una resultante a través del alfa de Cronbach 0.897 (89%), indicando la correlación y la confiabilidad de Cronbach, indicando así que el instrumento tiene aceptable confiabilidad. Del mismo modo, se estableció el nivel de correlación para el instrumento de Clima Institucional, obteniéndose una resultante a través del alfa de Cronbach 0.741 (74%), indicando la correlación y la confiabilidad de Cronbach, indicando así que el instrumento tiene aceptable confiabilidad

Procesamiento y análisis de la información:

El análisis de los datos se realizó luego del trabajo de campo, consistiendo en primera instancia el empleo de la estadística descriptiva.

En un primer momento se analizó a través de medidas de tendencia central (media y desviación estándar tanto en la variable clima institucional, como en la variable liderazgo directivo, en relación a la percepción de los docentes administrativos y estudiantes.

En un segundo momento y a través de tablas descriptivas empleando frecuencia y porcentaje, se explicó e interpretó los datos obtenidos considerando los niveles hacia los cuales se orientaba la percepción de los docentes, administrativos y estudiantes con respecto a las variables liderazgo directivo y clima Institucional. Para la contrastación de hipótesis se ha realizado a nivel dimensiones de estudio y el análisis de correlación de las variables.

RESULTADOS

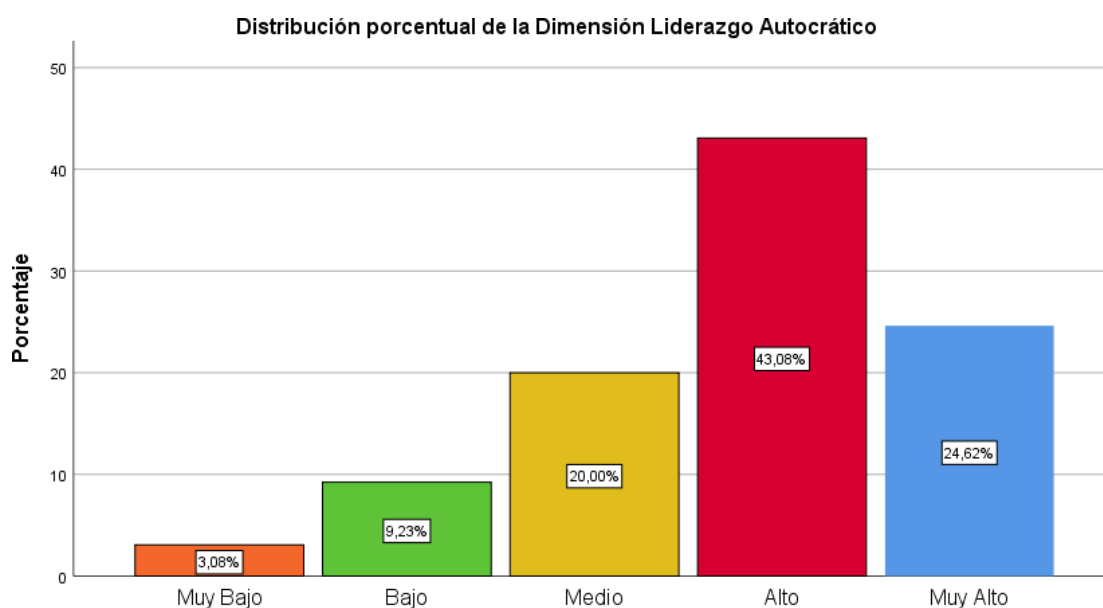
Tabla 1.

Distribución numérica y porcentual de la Dimensión Liderazgo Autocrático

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	6	3,1
Bajo	18	9,2
Medio	39	20,0
Alto	84	43,1
Muy Alto	48	24,6
Total	195	100,0

Fuente: Base de datos de la variable Liderazgo

Figura 01



Fuente: Tabla 1.

Interpretación: En la figura 01 se muestran los resultados de la Dimensión de Liderazgo Autocrático de la variable Liderazgo. Del total de estudiantes encuestados, el 3.08% ubica la práctica del Liderazgo Autocrático en el nivel Muy Bajo, el 9.23 % en el nivel bajo, un 20.00% en el nivel medio, el 43.08% en nivel alto y el 24.62% ubica en el nivel Muy Alto de práctica de Liderazgo Autocrático por parte de los directivos de la USP - Huaraz.

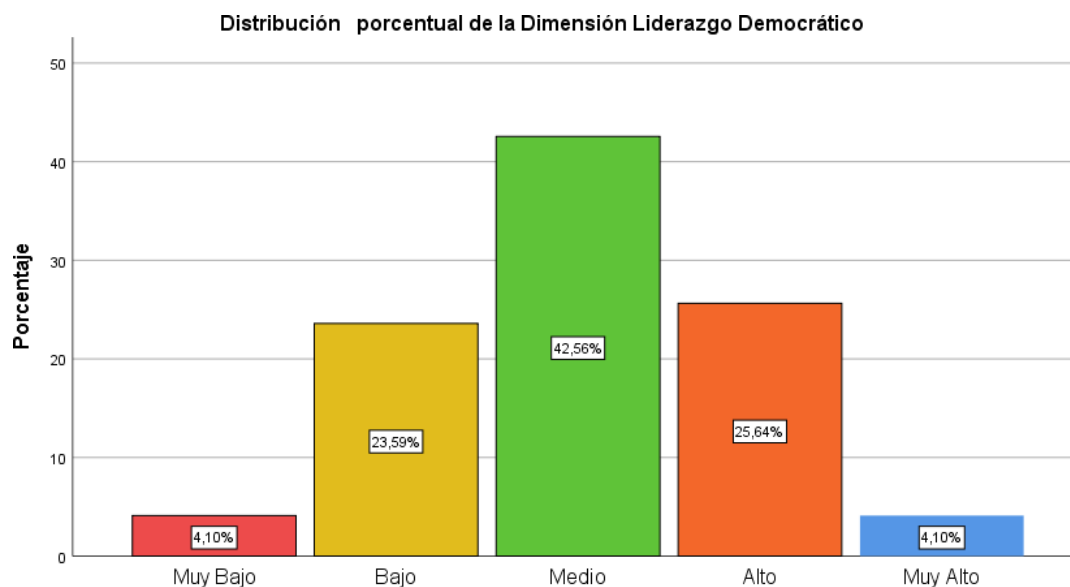
Tabla 2.

Distribución numérica y porcentual de la Dimensión Liderazgo Democrático

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	8	4,1
Bajo	46	23,6
Medio	83	42,6
Alto	50	25,6
Muy Alto	8	4,1
Total	195	100,0

Fuente: Base de datos de la variable Liderazgo

Figura 02



Fuente: Tabla 2.

Interpretación: En la figura 02 se muestran los resultados de la Dimensión de Liderazgo Democrático de la variable Liderazgo. Del total de estudiantes encuestados, el 4.10% ubica la práctica del Liderazgo Democrático en el nivel Muy Bajo, el 23.59 % en el nivel bajo, un 42.56% en el nivel medio, el 25.64% en nivel alto y el 4.10% ubica en el nivel Muy Alto de práctica de Liderazgo Democrático por parte de los directivos de la USP - Huaraz.

Tabla 3.

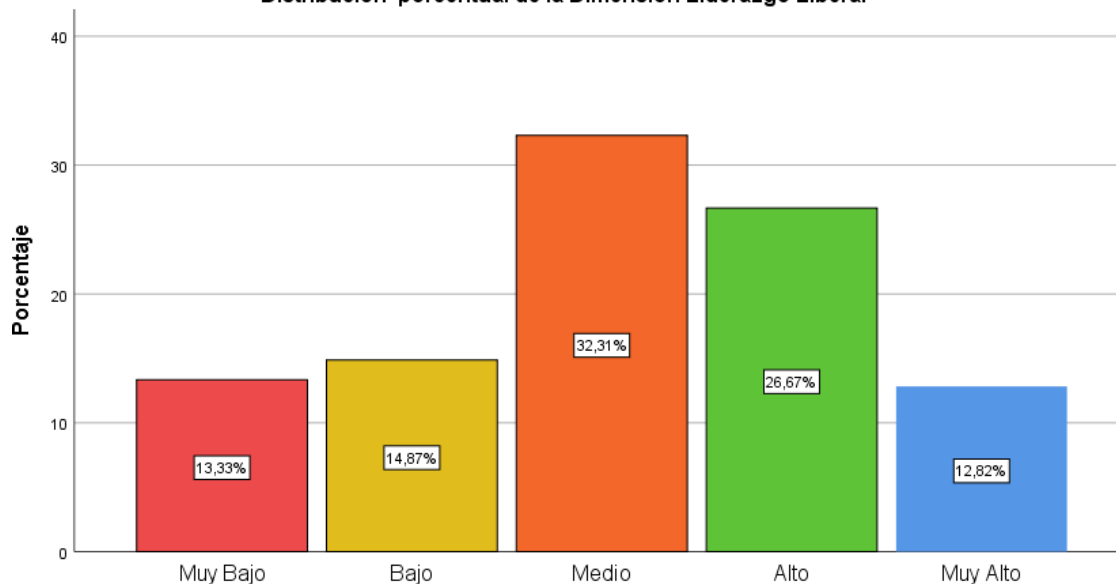
Distribución numérica y porcentual de la Dimensión Liderazgo Liberal

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	26	13,3
Bajo	29	14,9
Medio	63	32,3
Alto	52	26,7
Muy Alto	25	12,8
Total	195	100,0

Fuente: Base de datos de la variable Liderazgo

Figura 03

Distribución porcentual de la Dimensión Liderazgo Liberal



Fuente: Tabla 3.

Interpretación: En la figura 03 se muestran los resultados de la Dimensión de Liderazgo Liberal de la variable Liderazgo. Del total de estudiantes encuestados, el 13.33% ubica la práctica del Liderazgo Liberal en el nivel Muy Bajo, el 14.87 % en el nivel bajo, un 32.31% en el nivel medio, el 26.67% en nivel alto y el 12.82% ubica en el nivel Muy Alto de práctica de Liderazgo Liberal por parte de los directivos de la USP - Huaraz.

Tabla 4.

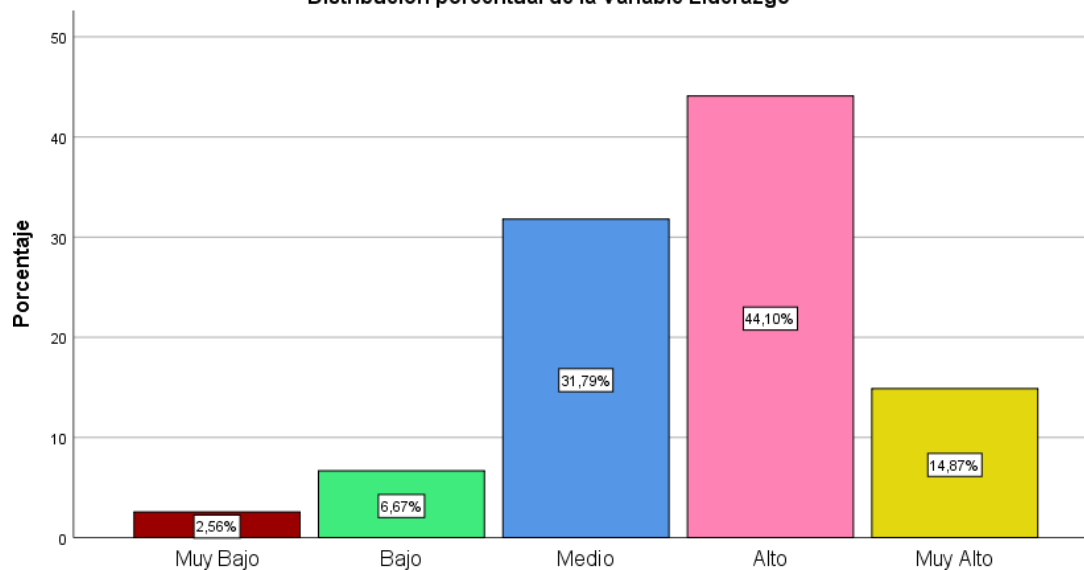
Distribución numérica y porcentual de la Variable Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	5	2,6
Bajo	13	6,7
Medio	62	31,8
Alto	86	44,1
Muy Alto	29	14,9
Total	195	100,0

Fuente: Base de datos de la variable Liderazgo

Figura 04

Distribución porcentual de la Variable Liderazgo



Fuente: Tabla 4.

Interpretación: En la figura 04 se muestran los resultados de la Variable Liderazgo. Del total de estudiantes encuestados, el 2.56% ubica la práctica del Liderazgo en el nivel Muy Bajo, el 6.67 % en el nivel bajo, un 31.79% en el nivel medio, el 44.10% en nivel alto y el 14.87% ubica en el nivel Muy Alto de práctica de Liderazgo por parte de los directivos de la USP - Huaraz.

Variable 2: Clima Institucional:

Tabla 5.

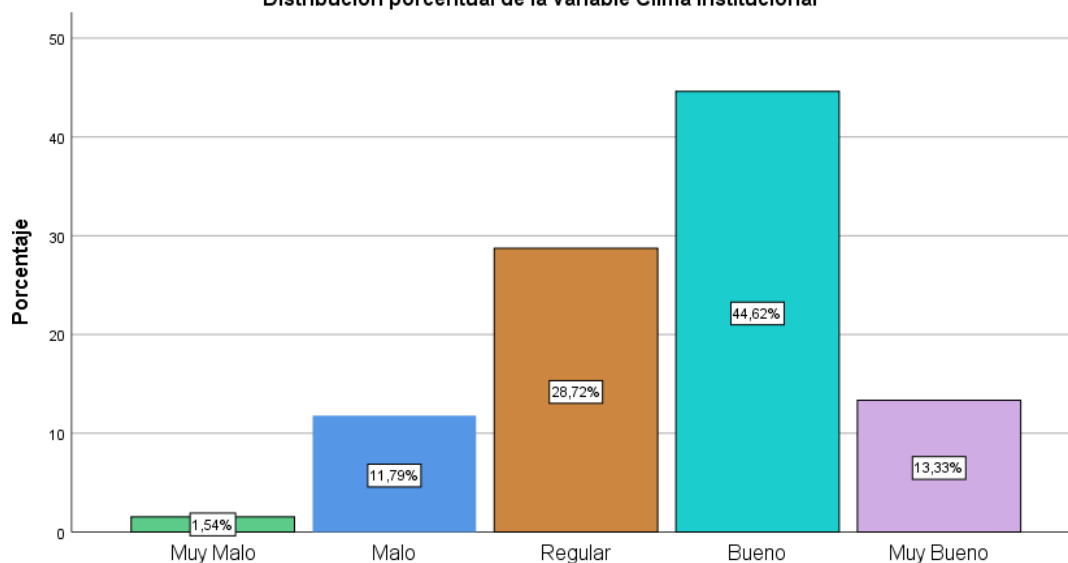
Distribución numérica y porcentual de la variable Clima Institucional

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Malo	3	1,5
Malo	23	11,8
Regular	56	28,7
Bueno	87	44,6
Muy Bueno	26	13,3
Total	195	100,0

Fuente: Base de datos de la variable Clima Institucional

Figura 05

Distribución porcentual de la variable Clima Institucional



Fuente: Tabla 5.

Interpretación: En la figura 05 se muestran los resultados de la Variable Clima Institucional. Del total de estudiantes encuestados, el 1.54% ubica el clima institucional en el nivel Muy Malo, el 11.79 % en el nivel malo, un 28.72% en el nivel regular, el 44.62% en nivel bueno y el 13.33% ubica en el nivel Muy Bueno el desarrollo del Clima Institucional en la USP - Huaraz.

Análisis correlacional:

Tabla 6.a

Relación entre la dimensión Liderazgo Autocrático y el Clima Institucional en la Universidad San Pedro – Filial – Huaraz - 2018

		CLIMA INSTITUCIONAL					Total
		Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
Liderazgo Autocrático	Muy Bajo	1.54%	1.54%	0.00%	0.00%	0.00%	3.08%
	Bajo	0.00%	8.21%	1.03%	0.00%	0.00%	9.23%
	Medio	0.00%	2.05%	17.44%	0.51%	0.00%	20.00%
	Alto	0.00%	0.00%	10.26%	32.82%	0.00%	43.08%
	Muy Alto	0.00%	0.00%	0.00%	11.28%	13.33%	24.62%
Total		1.54%	11.79%	28.72%	44.62%	13.33%	100%

Interpretación: En la tabla 6.a observamos que 32.82% de los estudiantes de la Universidad San Pedro - Huaraz, afirman que el clima Institucional es Bueno cuando el liderazgo ejercido por los directivos es el liderazgo autocrático en niveles altos, Así mismo en la tabla 6.b. se observa los resultados obtenidos de $r=0,885$ lo que indica que existe una correlación positiva, alta y significativa entre la dimensión Liderazgo Autocrático y el Clima Institucional de la Universidad San Pedro – Filial – Huaraz - 2018.

Tabla 6.b.

Pearson : Liderazgo Autocrático y el Clima Institucional en la Universidad San Pedro – Filial – Huaraz - 2018

		Autocrático
Clima Institucional	Correlación de Pearson	,885**
(Agrupada)	Sig. (bilateral)	,000
N		195

Fuente: Base de datos de las variables Liderazgo y Clima Institucional.

Tabla 7.a

Relación entre la dimensión Liderazgo Democrático y el Clima Institucional en la Universidad San Pedro – Filial – Huaraz - 2018

		CLIMA INSTITUCIONAL					Total
		Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
Liderazgo Democrático	Muy Bajo	1.54%	3.08%	0.00%	0.00%	0.00%	4.62%
	Bajo	0.00%	7.18%	5.13%	0.00%	0.00%	12.31%
	Medio	0.00%	0.00%	13.33%	15.38%	2.05%	30.77%
	Alto	0.00%	1.03%	9.23%	8.21%	4.10%	22.56%
	Muy Alto	0.00%	0.51%	1.03%	21.03%	7.18%	29.74%
Total		1.54%	11.79%	28.72%	44.62%	13.33%	100%

Interpretación: En la tabla 7.a observamos que 21.03% de los estudiantes de la Universidad San Pedro - Huaraz, afirman que el clima Institucional es Bueno cuando el liderazgo ejercido por los directivos es el liderazgo democrático en niveles Muy altos, Así mismo en la tabla 7.b. se observa los resultados obtenidos de $r=0,585$ lo que indica que existe una correlación positiva media entre la dimensión Liderazgo Democrático y el Clima Institucional de la Universidad San Pedro – Filial – Huaraz - 2018.

Tabla 7.b

Pearson: Liderazgo Democrático y el Clima Institucional en la Universidad San Pedro – Filial – Huaraz - 2018

		Democrático
Clima Institucional	Correlación de Pearson	,585**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	195

Fuente: Base de datos de las variables Liderazgo y Clima Institucional.

Tabla 8.a

Relación entre la dimensión Liderazgo Liberal y el Clima Institucional en la Universidad San Pedro – Filial – Huaraz - 2018

		CLIMA INSTITUCIONAL					Total
		Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
Liderazgo Liberal	Muy Bajo	1.54%	9.23%	2.56%	0.00%	0.00%	13.33%
	Bajo	0.00%	0.51%	8.21%	3.08%	3.08%	14.87%
	Medio	0.00%	1.03%	7.69%	20.51%	3.08%	32.31%
	Alto	0.00%	1.03%	9.74%	15.38%	0.51%	26.67%
	Muy Alto	0.00%	0.00%	0.51%	5.64%	6.67%	12.82%
Total		1.54%	11.79%	28.72%	44.62%	13.33%	100%

Interpretación: En la tabla 8.a observamos que 20.51% de los estudiantes de la Universidad San Pedro - Huaraz, afirman que el clima Institucional es Bueno cuando el liderazgo ejercido por los directivos es el liderazgo Liberal en nivel medio, Así mismo en la tabla 8.b. se observa los resultados obtenidos de $r=0,572$ lo que indica que existe una correlación positiva baja entre la dimensión Liderazgo Liberal y el Clima Institucional de la Universidad San Pedro – Filial – Huaraz - 2018.

Tabla 8.b.

Pearson: Liderazgo Liberal y el Clima Institucional en la Universidad San Pedro – Filial – Huaraz - 2018

		Liderazgo Liberal
Clima Institucional	Correlación de Pearson	,572**
(Agrupada)	Sig. (bilateral)	,000
	N	195

Fuente: Base de datos de las variables Liderazgo y Clima Institucional.

Tabla 9.a

Relación entre el Clima Institucional y el Liderazgo Directivo en la Universidad San Pedro – Filial – Huaraz - 2018

		CLIMA INSTITUCIONAL					Total
		Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
Liderazgo Directivo	Muy Bajo	1.54%	1.03%	0.00%	0.00%	0.00%	2.56%
	Bajo	0.00%	6.67%	0.00%	0.00%	0.00%	6.67%
	Medio	0.00%	4.10%	19.49%	5.64%	2.56%	31.79%
	Alto	0.00%	0.00%	9.23%	34.87%	0.00%	44.10%
	Muy Alto	0.00%	0.00%	0.00%	4.10%	10.77%	14.87%
Total		1.54%	11.79%	28.72%	44.62%	13.33%	100%

Interpretación: En la tabla 9.a observamos que 34.87% de los estudiantes de la Universidad San Pedro - Huaraz, afirman que el clima Institucional es Bueno cuando los directivos practican el liderazgo en niveles Altos, Así mismo en la tabla 9.b. se observa los resultados obtenidos de $r=0,795$ lo que indica que existe una correlación positiva entre el Clima Institucional y el Liderazgo Directivo de la Universidad San Pedro – Filial – Huaraz - 2018.

Tabla 9.b.

Pearson: Clima Institucional y Liderazgo Directivo en la Universidad San Pedro – Filial – Huaraz - 2018

		Clima Institucional
Liderazgo (Agrupada)	Correlación de Pearson	,795**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	195

Fuente: Base de datos de las variables Liderazgo y Clima Institucional.

CONTRASTACION DE HIPOTESIS

Contrastación de la Dimensión Liderazgo Autocrático de la Variable Liderazgo Directivo, con la variable Clima Institucional.

10.a. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	9,830 ^a	4	,030
Razón de verosimilitud	4,031	4	,040
Asociación lineal por lineal	,563	1	,453
Prueba de McNemar-Bowker	22,242	3	,000
N de casos válidos	178		

Fuente: Elaboración Propia en SPSS.

Interpretación: En la tabla 10.a. se observa que existe asociación significativa respecto a la percepción de la muestra con respecto al clima institucional y el liderazgo directivo Autocrático, apreciándose que el chi cuadrado obtiene un puntaje de 9,830 ($p < ,01$) y un grado de libertad de 4.

Tabla 10-b. Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Coefficiente de contingencia	,145			,430
R de persona	,056	,078	,749	,455 ^c
Correlación de Spearman	,067	,077	,891	,374 ^c
N	178			

Fuente: Elaboración Propia en SPSS.

Contrastación de la Dimensión Liderazgo Democrático de la Variable Liderazgo Directivo, con la variable Clima Institucional.

Tabla 11.a. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	9,895 ^a	4	,0095
Razón de verosimilitud	,874	4	,0928
Asociación lineal por lineal	,175	1	,0676
Prueba de McNemar-Bowker	10,045	3	,018
N	178		

Fuente: Elaboración Propia en SPSS.

Interpretación: En la tabla 11.a, se observa que existe asociación significativa respecto a la percepción de la muestra con respecto al clima institucional y el liderazgo democrático, apreciándose que el chi cuadrado obtiene un puntaje de 9,895 ($p < ,01$) y un grado de libertad de 4.

Tabla 11.b. Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Coefficiente de contingencia	,071			,00925
R de persona	,031	,075	,417	,0677 ^c
Correlación de Spearman	,025	,075	,331	,0741 ^c
N	178			

Fuente: Elaboración Propia en SPSS.

Contrastación de la Dimensión Liderazgo Liberal de la Variable Liderazgo Directivo, con la variable Clima Institucional.

Tabla 12.a. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	9,955 ^a	4	,041
Razón de verosimilitud	9,738	4	,045
Asociación lineal por lineal	4,546	1	,033
Prueba de McNemar-Bowker	5,840	3	,120
N	178		

Fuente: Elaboración Propia en SPSS.

Interpretación: En la tabla 12.a., se observa que existe asociación significativa respecto a la percepción de la muestra con respecto al clima institucional y el liderazgo Liberal apreciándose que el chi cuadrado obtiene un puntaje de 9,955 ($p < ,01$) y un grado de libertad de 4.

Tabla 12.b. Medidas simétricas

	Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Coefficiente de contingencia	,230			,041
R de persona	,160	,076	2,154	,033 ^c
Correlación de Spearman	,158	,076	2,127	,035 ^c
N	178			

Fuente: Elaboración Propia en SPSS.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Como tema principal de estudio tenemos el estilo de liderazgo directivo, donde se consideró la relación que existe entre el tipo de liderazgo directivo y el clima institucional en la Universidad San Pedro Filial Huaraz. Esto concuerda con Collazos (2015) quién manifiesta que el liderazgo directivo y el clima Institucional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, administrativos y estudiantes.

El presente trabajo de investigación partió del análisis del problema existente en la Institución Educativa mencionada, donde se presentan algunos conflictos internos entre los participantes: docentes con docentes, docentes con alumnos, director y padres de familia, docentes y padres de familia, docentes y director, esto es expresado por la inadecuada relación interpersonal, los cuales generan un poco de distorsión en la comunicación interpersonal, estos resultados tienen similitud a las de Espinoza (2015) quién manifiesta que no hay organización para la toma de decisiones en cuanto a solución de problemas de la institución, todos estos aspectos negativos no favorecen en nada a la institución y peligra la calidad educativa.

Por lo expuesto, los hallazgos permiten visualizar que los alumnos, docentes y personal administrativo de la Universidad San Pedro Filial Huaraz, percibieron que el liderazgo del director que es demostrado a través de sus actitudes y comportamientos están en torno a que el directivo practica un liderazgo de estilo propio y de acuerdo a la muestra poblacional el liderazgo practicado por el director tiene tendencia baja. Del mismo modo Espinoza (2015) en su trabajo de investigación mencionado en los antecedentes de estudio, afirma que la percepción del liderazgo directivo tiene ciertas limitaciones y debilidades.

En caso de Los padres de familia y estudiantes, consideraron que el director ejerce el liderazgo directivo de forma adecuada, es decir considerar el liderazgo directivo como regular a diferencia de la percepción de los docentes y personal administrativo quienes perciben el liderazgo directivo con un nivel bajo dado a la convivencia, trato y comunicación más frecuente entre dirección docentes y personal administrativo que con alumnos y padres de familia, con quienes el trato no es tan frecuente. Por otro lado, los alumnos, docentes, padres de familia y personal administrativo; percibieron que el clima institucional, se encuentra en un nivel bajo y regular con tendencias a bajar; consideran

que el clima no es el adecuado, esto confirma la existencia de un ambiente inestable con poca identificación e integridad y existen ciertos conflictos por todos estos motivos se observa una institución un poco desordenada como muestra la tabla 05 y el gráfico 05; que menos del 44% percibe como de nivel alto al clima, dichos resultados se asemejan con Espinoza (2015), quién aduce que el director en ocasiones persuade y trata de convencer a los miembros de la comunidad educativa para que los planes que tiene se lleven a cabo, tratando de superar dificultades y riesgos que se tenga que enfrentar demostrando en esos momentos, poseer la habilidad de influir en ellos impactando en forma significativa y lograr resultados. Bajo esta percepción los participantes consideran que el director posee la capacidad de ejercer influencia interpersonal a través del proceso comunicacional para lograr la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

En tal sentido, el liderazgo directivo ejercido es eficaz, en la medida que logra manejar en diferente magnitud y flexibilidad los tres estilos estudiados Blanchard (2000) empleados acordes a la situación. Sin embargo, ello no permite determinar si la autoridad educativa es capaz de percibir la visión institucional, entendida como un diseño estratégico integrado en pos de visiones grupales Krogerus, (2011) Por otro lado, no es posible determinar si existe la disposición a trabajar en equipo con la comunidad educativa Álvarez (1988), sin embargo, si se nota en la autoridad el poder de impulsar a la comunidad educativa a encontrar soluciones que llevan a la cristalización de la misión institucional como fuente potencial y de poder de las personas para el logro de objetivos institucionales comunes como lo afirma Blanchard (2007)

En segunda instancia, el ejercicio del liderazgo autocrático genera un clima Institucional negativo, frente a la comunidad educativa acostumbrada a autoridades que sean del tipo autoritarios impositivos.

En relación a la dimensión de liderazgo democrático, podemos establecer la existencia de correlación significativa, positiva media y moderada. Los resultados estadísticos muestran que existe en el directivo tendencia moderada a ejercer estilo de liderazgo ya que asume actitudes de compartir decisiones con los miembros de la comunidad educativa.

Es así que los miembros de la organización educativa, a través de los distintos grupos organizativos, formales o informales, participan regularmente en los procesos de elaboración de objetivos y toma de decisiones. No carece de autoridad, pero se apoya en los miembros de la comunidad educativa, ejerciendo su influencia por otros recursos no

meramente disciplinarios. Por lo expuesto, el liderazgo democrático practicado por el director es aceptable por los miembros de la comunidad educativa porque el director trata muchas veces de mostrar actitudes democráticas para dirigir la institución y tomar decisiones, coincidimos con Napier & Gershenfeld (2008) quien afirma que existe una correlación significativa positiva y baja moderada entre ambas, sea desde la perspectiva de los alumnos, docentes, padres de familia y administrativos. Ya que el director no asume responsabilidades de hacer frente a situaciones conflictivas ni mucho menos manejar la situación.

En ocasiones limitadas la autoridad educativa asume actitud comprensiva y estimulante permitiendo que el flujo de comunicaciones y acciones se descentralicen a distintos niveles de la comunidad educativa, de esta manera muestra poco interés y preocupación por sus integrantes y por los objetivos de la institución.

Los hallazgos del presente trabajo de investigación corroboran lo considerado por Albañil, (2015) en el sentido que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para cumplir con la misión y la visión de la institución, aspecto que los resultados muestran.

Del mismo modo los resultados obtenidos concuerdan con los hallazgos de Cervera, (2012) en la medida que si la actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a que la dirección y los padres de familia se parcializan; es que en algunos docentes y alumnos existe malestar por la forma en que el liderazgo autocrático es asumido por parte del director.

De igual manera los resultados de la investigación corroboran a las conclusiones hechas por Celis & Sánchez, (2014), en la importancia que tiene el liderazgo directivo y la capacidad personal del director, donde se observa que el empleo de estilos de liderazgo relaciona la productividad y la capacidad personal del directivo, del mismo modo se enaltece que el liderazgo directivo es calificado como regular, no es bajo ni tampoco es bueno. Este hecho influye moderadamente en la generación de un clima Institucional calificado de inadecuado. Por otro lado, confirma los hallazgos de Moya, (2015) quien concluye que existe relación entre el liderazgo y la gestión en la institución educativa, en este aspecto la presente investigación hace manifestar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional, esto como producto del proceso de gestión realizado por el director como líder institucional.

Del mismo modo los hallazgos en torno al liderazgo directivo, como al clima institucional, la percepción de los participantes, pueden estar divididas y acortadas ya que no representa cuantitativamente toda la población de la comunidad educativa de la institución educativa. Sin embargo, la investigación tiene bases para una futura investigación más profunda en función a las variables estudiadas en la institución educativa.

De la misma manera en cuanto a la percepción de los participantes se encuentra inclinada a tendencias bajas debido a que influye la convivencia diaria dentro de un clima institucional violento, donde el participante se adapte a actitudes sumisas o de transigencia a la autoridad, esto no puede ser controlado por la investigación.

Por último, cabe señalar que se ha trabajado con un solo directivo, y los resultados de las variables pueden estar influenciadas por actitudes de parte de los miembros de la comunidad educativa hacia el director, y cabe mencionar que la forma como perciben las variables de liderazgo directivo y el clima institucional pueden ser no muy objetivos y limitados.

CONCLUSIONES

Existe relación significativa entre el clima institucional y el liderazgo directivo en la Universidad San Pedro Filial Huaraz, ya que se percibe que existe un nivel regular con tendencia a bajo, esto implica que la muestra estudiada considera que el clima institucional es casi favorable y es producto de que el personal directivo no practica un estilo de liderazgo definido, más por el contrario el director hace uso del modelo de liderazgo de acuerdo a las circunstancias presentadas.

Existe relación significativa entre el clima Institucional y la dimensión de liderazgo autocrático teniendo como resultante $p < 0,05$ esto implica que existe una correlación con tendencia a bajar en los estudiantes de la Universidad San Pedro Filial Huaraz.

El clima Institucional y la dimensión de liderazgo democrático tienen como resultante $p < 0,05$ esto implica que existe correlación significativa y positiva con tendencia a bajar en los grupos de alumnos, docentes, padres de familia y personal administrativo de la Universidad San Pedro Filial Huaraz.

El clima Institucional y la dimensión de liderazgo liberal tienen como resultante $p < 0,05$ esto implica que existe correlación significativa y positiva con tendencia a bajar en los grupos de alumnos, docentes, padres de familia y personal administrativo de la Universidad San Pedro Filial Huaraz.

RECOMENDACIONES

A los Futuros Maestros, se les recomienda, ampliar el presente estudio hacia otros lugares y a otras realidades donde haya mayor población de estudio las cuales poseen diferentes características que ayudarán a encontrar nuevos hallazgos y así aporten el estudio del clima institucional.

Del mismo modo a los estudiantes de Post Grado en Educación, se recomienda realizar otros estudios de comparación en Universidades privadas y públicas en el departamento de Ancash, con el objetivo de explicar el nivel de influencia del liderazgo directivo sobre el clima Institucional.

Por último, señores directivos de las Universidades, se les recomienda planificar, organizar y ejecutar programas de capacitación en lo que concierne a clima institucional y liderazgo directivo, con la finalidad de corregir y prevenir deficiencias y limitaciones en el trabajo institucional. Así mismo se debe de hacer extensivo a todas las instituciones del sector para poder sensibilizar y contribuir a los directivos se sometan al cambio para así poder lograr una gestión educativa competente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, L. (2003). *Clima y comportamiento en la organización*. Venezuela: Los Andes.
- Adair, J. (2009). *Liderazgo y Motivación*. España: Gedisa.
- Agüero, P. M. (2001). *Liderazgo Empresarial*. Madrid: Eomed.
- Albañil, O. A. (2015). Tesis. *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura*. Lima, Perú: UNP.
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima: Cultura.
- Alvarez, M. (1988). *La formación de los equipos directivos*. La Rioja: Mc Graw Hill.
- Apple, M. (2007). *Educación y poder*. España: Paidós – M.E.C.
- Berrocal, S. (2007). *Medición del clima institucional*. Lima: Universidad Enrique.
- Blanchard, K. (2000). *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona: Mac Graw-Hill.
- Blanchard, K. (2007). *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona: Mac Graw-Hill.
- Borja, A., & Gabor, J. (2007). Tesis. *El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela María Echevarría de la ciudad de Guaranda*. Bolívar, Venezuela.
- Campbell, G. (1970). *El clima laboral*. Montevideo: Pléyade.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación Estratégica*. España: IIRP.
- Carrión, J. (2000). *Estrategia de la visión a la acción*. Barcelona: Graó.
- Celis, I. S., & Sánchez, R. N. (2012). Tesis. *El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa escolar particular*. Lima, Perú.
- Cervera, C. L. (2012). Tesis. *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima Institucional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Perú.
- Chent, M. (2016). *Liderazgo Educativo*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima Institucional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Córdova, A. (2007). *Motivación*. Lima: Universia.
- Cosio, M. (2005). *Teorías del liderazgo*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Dellepiane, L. (2004). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Deutsch, M., & Krauss, R. (1970). *Teorías de la psicología social*. Buenos Aires: Paidós.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima: EDIAS.

- Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. . Buenos Aires: Granica.
- Fiedler, M. (1965). *Una teoría sobre la efectividad del liderazgo*. Oderan - Alemania.
- Fischman, D. (2005). *El factor Humano*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Flamey, G. (2009). *La participación en educación*. Santiago de Chile: CIDE.
- Foladori, H. (2011). *La concepción de liderazgo de Kurt Lewin*. Colombia.
- Foladori, H. (2011). *La concepción de liderazgo de Kurt Lewin*. Psicología Grupal, Colombia.
- Freire, P. (1994). *Pedagogía del Oprimido*. Pernambuco - Brasil: Recife.
- Freud, S. (1939). *Teorías de la Personalidad*. Alemania: Universidad de Shippensburg.
- García, P., & Medina, L. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá: Grupo Quinto Centenario.
- Gento, S. (2008). *Participación en gestión educativa*. . Madrid: Paidós.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2006). *Metodología de La Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hoyle, R. (2004). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Hull, C. L. (1943). *Principios de Conducta*. Wiconsin: Universidad de Michigan.
- James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- James, E., & Lindsey, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. . Mexico.
- Jason, P. (2005). *Comportamiento Institucional*. México: Trillas.
- Javier, E. O. (2010). *Método Hipotético - Deductivo*. <http://www.otorredabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-Hipotetico-Deductivo.htm>.
- Krogerus, M. /. (2011). *El Libro de las Decisiones*. México: Oceano.
- Leiva, A. (2011). *¿Cómo se constituyen los grupos para Freud y Lewin?* Santiago: Chile.
- Lewin, K. y. (1940). *El poder y el líder*. Santiago: Andres Bello.
- Likert, R. (1975). *Teorías de la gestión*. Michigan.
- Lima, C. K., & Huincho, H. B. (2012). Tesis. *Clima institucional y su relación en el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas del nivel primario de la localidad de Huancavelica*. Trujillo, Perú: UCV.
- Litwin, S., & Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento Institucional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Madsen, K. (1977). *Teorías de la motivación* . Buenos Aires: Paidos.
- Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa*. Santiago de Chile: Expansiva.
- Maslow, A. (1970). *Motivación y Personalidad*. California: Mc Graw Hill.

- Mayer, P. J. (1970). *El desarrollo y la motivación personal*. California.
- McDougall, W. (1908). *Teoría de los Instintos*. EEUU: Lancashire.
- Medina, Z. P. (2010). Tesis. *El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. Perú.
- Montalvo, F. W. (2011). Tesis. *El clima Institucional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí-2008*. Lima, Perú: Cantuta.
- Moya, D. I. (2011). Tesis. *Influencia del liderazgo en el clima Institucional de la institución educativa n° 7057 del distrito de Villa María Del Triunfo en el año 2011*. Lima, Perú.
- Napier, R., & Gershenfeld, M. (2008). *Grupos: teoría y experiencia*. Mexico: Trillas.
- Negro, S. (2012). *Derecho de la Integración*. Perú: CasaDelLibro.
- Ostroff, L. (1993). *La organización educativa*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Pari, B. R. (2008). Tesis. *Relación Entre Clima Laboral Y Desempeño Docente en el Nivel Secundario de la Institución Educativa Pedro A. Labarthe De Lima En 2008*. Lima: La Cantuta.
- Parraga, P. A., & Bartolo, M. A. (2014). Tesis. *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014*. Perú.
- Porter, L., Lawler, E., & Hackman, R. (1975). *Clima Organizacional*: Mc Graw Hill. Reza, I., & Avila, P. (2008). *Escuela y familia*. . Santiago de Chile: UNICEF – CIDE.
- Rivera, S. (2011). Tesis. *Estilos de liderazgo en estudiantes de bachillerato de la unidad educativa Santa Mariana de Jesús*. Ecuador: Flacso.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: AOC.
- Santillán, A. G. (2007). *Clima y Compromiso Institucional*. España: Calameo.
- Stogdill, R. (2001). *Comportamiento Institucional*. . México: Trillas.
- Umaña, E. (2007). *Prácticas Institucionales y técnicas de entrevista en la gestión del Potencial Humano*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Vásquez, A. D. (2012). Tesis. *Estilos de Liderazgo de los Docentes del Nivel Secundaria de una Institución Educativa del Distrito de La Perla-Callao*. Perú.
- Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. . Bilbao: Mensajero.
- Warren, J. (2006). *Liderazgo*. . México: Fondo de Cultura Económica

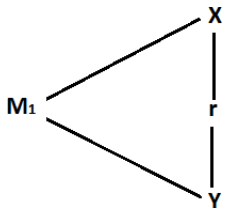
Anexos

			<p>12. La compensación salarial que reciben el personal directivo y los docentes están acordes al trabajo que realizan.</p> <p>13. Se brinda reconocimiento al personal directivo, docentes, administrativos y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la Universidad.</p> <p>14. Los reconocimientos a los miembros integrantes de la Universidad son distribuidos en forma justa.</p> <p>15. El ambiente físico de trabajo de la Universidad San Pedro - Sede - Huaraz es adecuado (limpieza, olores, iluminación, etc.)</p> <p>16. El ambiente de trabajo de la Universidad” está libre de hostilidad.</p> <p>17. Los miembros de la comunidad educativa de la Universidad le tratan con respeto.</p>	
<p>VARIABLE RELACIONAL Y:</p> <p>LIDERAZGO DIRECTIVO</p> <p>DEFINICION CONCEPTUAL: Es la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores (Lewin, 1940 referido por Leiva, 2011)</p> <p>DEFINICION OPERACIONAL: El estilo de liderazgo directivo es evaluado a través de tres</p>	<p>LIDERAZGO AUTOCRÁTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones individualmente • Controla al subalterno. • Dirige verticalmente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La toma de decisiones del personal directivo es realizada sin consultar con los docentes, administrativos, administrativos y estudiantes. 2. Cuando se trata de tomar decisiones el personal directivo pide sugerencias a los demás. 3. Para la toma de decisiones el personal directivo toma en cuenta sugerencias del personal docente, administrativos y estudiantes. 4. Las funciones que deben realizar los docentes son controladas constantemente por el Sr. Personal directivo. 5. El personal directivo supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución. 6. Cuando el personal directivo da instrucciones exige que estas se cumplan al pie de la letra. 7. El trabajo de los Docentes es acompañado y dirigido personalmente por el personal directivo. 8. El personal directivo acepta la creatividad de las docentes para realizar sus actividades. 	<p>Cuestionario de Liderazgo Directivo.</p> <p>Escala: Ordinal</p> <p>1. Nunca 2. Raramente. 3. Ocasionalmente. 4. Usualmente 5. Siempre.</p>

<p>dimensiones: estilo de liderazgo autocrático, estilo de liderazgo democrático y estilo de liderazgo liberal.</p>	<p>LIDERAZGO DEMOCRÁTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones horizontalmente. • Realiza una administración compartida. • Motiva y estimula a los subalternos. 	<ol style="list-style-type: none"> 9. El personal directivo pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes. 10. Las propuestas de trabajo del personal docente, de los administrativos y estudiantes son tomados en cuenta por el personal directivo. 11. Los docentes y administrativos participan cuando el personal directivo va a tomar una decisión. (Antes de la toma de decisiones del personal directivo) 12. El personal directivo da libertad para que los docentes, administrativos y estudiantes tomen decisiones. 13. Los diversos puntos de vista son escuchados, valorados y considerados por el personal directivo para la toma de decisiones. 14. El personal directivo tiene presente los intereses de los docentes, administrativos y estudiantes al tomar decisiones. 15. El personal directivo lidera al equipo por aceptación del grupo. 16. El personal directivo afirma que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa. 17. Puede Ud. expresar con libertad las cosas que no le gustan de su trabajo al personal directivo. 18. El informe de lo que ocurre en la Universidad, es informado de manera constante por el personal directivo. 19. Durante el trabajo en equipo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones. 20. Es costumbre del personal directivo reconocer y recompensar el buen trabajo. 21. El personal directivo se preocupa por mantener contentos y motivados a los docentes, administrativos y estudiantes. 22. Usted deposita su confianza en los conocimientos y habilidades del personal directivo de la Universidad. 	
---	-------------------------------------	--	--	--

	<p>LIDERAZGO LIBERAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delega autoridad. • Delega funciones. • Poco contacto y apoyo a sus subordinados 	<p>23. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el personal directivo y el personal docente.</p> <p>24. El personal directivo te trata con respeto.</p> <p>25. El personal directivo busca oportunidades para que docentes, estudiantes y administrativos participen y expongan sus ideas.</p> <p>26. Ante cualquier circunstancia el personal directivo ofrece diversas soluciones para luego ser elegidas por los demás.</p> <p>27. El personal directivo indica a cada uno de la comunidad educativa lo que tiene que hacer.</p> <p>28. El personal directivo confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.</p> <p>29. El trabajo de los administrativos es supervisado por el personal directivo.</p> <p>30. Ante algunas deficiencias del personal durante su desempeño de trabajo, el personal directivo les sirve de guía para mejorar.</p>	
--	---------------------------------	--	--	--

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODOLÓGÍA
<p>¿Existe relación significativa entre el Clima Institucional y el liderazgo Directivo en la Universidad San Pedro Sede Huaraz?</p>	<p>General: Determinar la relación entre el clima institucional y el liderazgo directivo para conocer su significancia entre ambas variables, en la Universidad San Pedro Sede Huaraz .</p>	<p>Hipótesis General: Existe relación significativa entre el clima institucional y el estilo de liderazgo directivo en la Universidad San Pedro Sede Huaraz.</p>	<p style="text-align: center;">Variable correlacional Clima Institucional</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <p style="text-align: center;">Grado de Identificación institucional.</p> <p>Grado de Integración institucional.</p> <p>Nivel de Motivación institucional.</p>	<p>Método de la Investigación: Método cuantitativo, Correlacional.</p> <p>Tipo de la Investigación: Básico descriptivo.</p> <p>Diseño de la investigación: Descriptivo correlacional</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Donde: M1: Muestra de investigación (Estudiantes). X: Variable Clima Institucional.</p>
	<p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y describir la relación entre el Clima Institucional y la dimensión Autocrática del estilo de liderazgo directivo en la Universidad San Pedro Sede Huaraz. • Identificar y describir la relación entre el Clima Institucional y la dimensión democrática del estilo de liderazgo directivo, en la Universidad San Pedro Sede Huaraz. 	<p>Hipótesis Específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • H1: Existe relación significativa entre el clima institucional y el liderazgo directivo autocrático ejercido en la Universidad San Pedro Sede Huaraz. • H2: Existe relación significativa entre el clima institucional y el liderazgo directivo democrático ejercido en la Universidad San Pedro Sede Huaraz. • H3: Existe relación significativa entre el clima institucional y el liderazgo directivo liberal asumido en la Universidad San Pedro Sede Huaraz. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y describir la relación entre el Clima Institucional y la dimensión liberal del estilo de liderazgo directivo, en la Universidad San Pedro Sede Huaraz. 		<p style="text-align: center;">Variable correlacional Liderazgo Directivo</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <p style="padding-left: 40px;">Liderazgo Autocrático</p> <p style="padding-left: 40px;">Liderazgo Democrático</p> <p style="padding-left: 40px;">Liderazgo Liberal</p>	<p>Y: Variable Estilo Liderazgo Directivo. r: Relación entre las variables</p> <p>Población: Estudiantes.</p> <p>Instrumentos: * Encuesta. cuestionario</p> <p>Tratamiento estadístico: * Tablas. Gráficos. Cuadros * Medidas de tendencia central y de dispersión. * Análisis de correlación lineal. * Chi Cuadrado</p>
--	---	--	---	---



INSTRUMENTO 1: ESCALA DE CLIMA INSTITUCIONAL

Género

M	F
---	---

Edad: _____

Estimado Participante, el siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que tiene la finalidad de obtener información relevante acerca del clima institucional que existe en la Universidad San Pedro donde usted estudia. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo, su procedimiento será reservado y tiene fines estrictamente académicos. Le agradecemos por favor responda todos los ítems para ello lea con atención y conteste con sinceridad todas las preguntas marcando con un aspa (X) en un sólo recuadro según la siguiente escala de valoración.

DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Usualmente	Siempre
IDENTIDAD INSTITUCIONAL	1) Tiene conocimiento de los objetivos de la Universidad San Pedro.					
	2) Conoce y entiende la visión y misión de la Universidad San Pedro.					
	3) El trabajo que desarrollan los directivos y los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución.					
	4) La Universidad San Pedro es un buen lugar para trabajar y estudiar.					
	5) Recomendaría Ud. a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la Universidad San Pedro.					
INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL	6) Los docentes de la Universidad San Pedro reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.					
	7) En la Universidad San Pedro se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.					
	8) Las reuniones en equipo dentro de la Universidad San Pedro resultan de utilidad para que docentes, padres de familia y estudiantes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.					
	9) En la Universidad San Pedro se trabaja en conjunto para solucionar los problemas generados.					
MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL	10) Los directivos y los docentes reconocen sus contribuciones en favor de la Universidad San Pedro para lograr cumplir con los objetivos de esta.					
	11) Usted confía en los conocimientos y habilidades de los directivos de la Universidad San Pedro.					
	12) La compensación salarial que reciben los directivos y los docentes están acordes al trabajo que realizan.					
	13) Se brinda reconocimiento a los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes por su aporte y buen desempeño en favor de la Universidad San Pedro.					
	14) Los reconocimientos a los miembros integrantes de la Universidad San Pedro son distribuidos en forma justa.					
	15) El ambiente físico de la Universidad San Pedro se encuentra limpio, tiene buena iluminación, etc.					
	16) El ambiente de trabajo de la Universidad San Pedro está libre de hostilidad.					
	17) Los miembros de la comunidad educativa de la Universidad San Pedro le tratan con respeto.					

INSTRUMENTO 2: ESCALA DE ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Género

M	F
---	---

Edad: _____

Estimado Participante, el siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que tiene la finalidad de obtener información relevante acerca del estilo de liderazgo que ejercen los directivos en la Universidad San Pedro donde usted estudia. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo, su procedimiento será reservado y tiene fines estrictamente académicos. Le agradecemos por favor responda todos los ítems para ello lea con atención y conteste con sinceridad todas las preguntas marcando con un aspa (X) en un sólo recuadro según la siguiente escala de valoración.

DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Usualmente	Siempre
LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	1) La toma de decisiones de los directivos es realizada sin consultar con los docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.					
	2) Cuando se trata de tomar decisiones los directivos pide sugerencias a los demás.					
	3) Para la toma de decisiones los directivos toman en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes.					
	4) Las funciones que deben realizar los docentes son controladas constantemente por los directivos.					
	5) Los directivos supervisan constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.					
	6) Cuando los directivos dan instrucciones exige que estas se cumplan al pie de la letra.					
	7) El trabajo de los Docentes es acompañado y dirigido personalmente por los directivos.					
	8) Los directivos aceptan la creatividad de las docentes para realizar sus actividades.					
	9) Los directivos piden propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.					
	10) Las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes son tomados en cuenta por los directivos.					
	11) Los docentes y padres de familia participan cuando los directivos van a tomar una decisión. (Antes de la toma decisiones de los directivos)					
	12) Los directivos dan libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.					

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	13) Los diversos puntos de vista son escuchados, valorados y considerados por los directivos para la toma de decisiones.					
	14) Los directivos tienen presente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.					
	15) Los directivos lideran al equipo por aceptación del grupo.					
	16) Los directivos afirman que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa.					
	17) Puede Ud. expresar con libertad las cosas que no le gustan de su trabajo a los directivos					
	18) El informe de lo que ocurre en la Universidad San Pedro, es informado de manera constante por los directivos.					
	19) Durante el trabajo en equipo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.					
	20) Es costumbre de los directivos reconocer y recompensar el buen trabajo.					
	21) Los directivos se preocupan por mantener contentos y motivados a los docentes, padres de familia y estudiantes.					
	22) Usted deposita su confianza en los conocimientos y habilidades de los directivos de la Universidad San Pedro.					
	23) Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente los directivos y el personal docente.					
	24) Los directivos te tratan con respeto.					
LIDERAZGO LIBERAL	25) Los directivos buscan oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.					
	26) Ante cualquier circunstancia los directivos ofrecen diversas soluciones para luego ser elegidas por los demás.					
	27) Los directivos indica a cada uno de la comunidad educativa lo que tiene que hacer.					
	28) Los directivos confían plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.					
	29) El trabajo de los padres de familia es supervisado por los directivos.					
	30) Ante algunas deficiencias del personal durante su desempeño de trabajo, los directivos les sirve de guía para mejorar.					

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS INFORMATIVOS

1. Nombre del instrumento : Cuestionario Variable: Clima Institucional.
2. Tipo de Instrumento : Encuesta - Cuestionario
3. Nivel de Aplicación : Individual - Colectivo
4. Título de la tesis : El clima institucional y su relación con el liderazgo directivo en la Universidad San Pedro – Huaraz - año 2018

5. Objetivo:

Determinar la relación entre el clima institucional y el liderazgo directivo para conocer su significancia entre ambas variables, en la Universidad San Pedro Sede Huaraz del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, en la Región Ancash, desde la percepción de los docentes, padres de familia y estudiantes.

6. Autor (Tesis): Br. Anaya Mejía YeniLuz

II. EVALUADOR:

1. Nombre y Apellidos : **RAMIREZ RODRIGUEZ, Donato**
2. Grado Académico : **Doctor en Administración Educativa**



Dr. Donato Ramirez Rodriguez
SUB DIRECTOR DE ÁREAS TÉCNICAS

Huaraz, Setiembre 2018

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS INFORMATIVOS

1. Nombre del instrumento : Cuestionario Variable: Liderazgo Directivo.
2. Tipo de Instrumento : Encuesta - Cuestionario
3. Nivel de Aplicación : Individual - Colectivo
4. Título de la tesis : El clima institucional y su relación con el liderazgo directivo en la Universidad San Pedro – Huaraz - año 2018

5. Objetivo:

Determinar la relación entre el clima institucional y el liderazgo directivo para conocer su significancia entre ambas variables, en la Universidad San Pedro Sede Huaraz del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, en la Región Ancash, desde la percepción de los docentes, padres de familia y estudiantes.

6. Autor (Tesista): Br. Anaya Mejía YeniLuz

IV. EVALUADOR:

1. Nombre y Apellidos : **RAMIREZ RODRIGUEZ, Donato**
2. Grado Académico : **Doctor en Administración Educativa**

Huaraz, Setiembre 2018



Dr. Donato Ramirez Rodriguez
SUB DIRECTOR DE AREAS TÉCNICAS

II. MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Opción de respuesta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observación
					A. Coherencia entre la dimensión y el indicador.		B. Coherencia entre indicador e ítem.		C. Las opciones de respuesta tienen relación con el ítem.		D. Redacción clara y precisa.		
					Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
LIDERAZGO DIRECTIVO	LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones individualmente • Controla al subalterno. • Dirige verticalmente. 	(1) La toma de decisiones de los directivos es realizada sin consultar con los docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.	1. Nunca 2. Raramente. 3. Ocasionalmente 4. Usualmente 5. Siempre.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			(2) Cuando se trata de tomar decisiones Los directivos pide sugerencias a los demás.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			(3) Para la toma de decisiones Los directivos toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			(4) Las funciones que deben realizar los docentes son controladas constantemente por los directivos		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			(5) Los directivos supervisan constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			(6) Cuando Los directivos da instrucciones exige que estas se cumplan al pie de la letra.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			(7) El trabajo de los Docentes es acompañado y dirigido personalmente por Los directivos.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

			gustan de su trabajo a los directivos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			(18) El informe de lo que ocurre en la institución educativa, es informado de manera constante por Los directivos.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			(19) Durante el trabajo en equipo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			(20) Es costumbre de los directivos reconocer y recompensar el buen trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			(21) Los directivos se preocupan por mantener contentos y motivados a los docentes, padres de familia y estudiantes.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			(22) Usted deposita su confianza en los conocimientos y habilidades de los directivos de la institución educativa.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			(23) Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente Los directivos y el personal docente.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			(24) Los directivos te tratan con respeto.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	LIDERAZGO LIBERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Delega autoridad. • Delega funciones. • Poco contacto y apoyo a sus subordinados 	(25) Los directivos buscan oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	1.Nunca 2. Raramente. 3. Ocasionalmente 4.Usualmente 5. Siempre.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			(26) Ante cualquier circunstancia Los directivos ofrece diversas soluciones para luego ser elegidas por los demás.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

		(27) Los directivos indica a cada uno de la comunidad educativa lo que tiene que hacer.		x		f		f		f		
		(28) Los directivos confían plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.		x		f		f		f		
		(29) El trabajo de los padres de familia es supervisado por Los directivos.		f		f		f		f		
		(30) Ante algunas deficiencias del personal durante su desempeño de trabajo, Los directivos les sirve de guía para mejorar.		x		f		f		f		

Observaciones:

[Handwritten scribble]

Huaraz, Setiembre 2018

[Handwritten Signature]
 Dr. Donato Ramirez Rodriguez
 SUB DIRECTOR DE AREAS TÉCNICAS



**INFORMACIÓN DEL JURADO EVALUADOR DEL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

HOJA DE VIDA
DATOS PERSONALES:
1. Apellidos: RAMIREZ RODRIGUEZ
2. Nombres: DONATO
3. N° de DNI: 31622882
4. Teléfono: 943453634
5. Dirección actual: Pasaje Yarcash 188 – San Francisco
6. Correo electrónico: donaramiro@hotmail.com
FORMACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL:
Grados:
- Bachiller en Educación
- Bachiller en Derecho y Ciencias Políticas
- Magister en Gestión Educativa y Docencia Universitaria
- Doctor en Administración Educativa
Títulos:
- Licenciado en Lengua y Literatura
EXPERIENCIA PROFESIONAL:
1. Docente de EBR – MINEDU – de 1984 al 2018
2. Docente en SENATI – del 2011 al 2017
3. Docente en la Universidad Los Ángeles de Chimbote – del 2012 al 2017
4. Asesor de Tesis e Investigación




Dr. Donato Ramirez Rodriguez
SUB DIRECTOR DE ÁREAS TÉCNICAS

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE 01: LIDERAZGO

Género	Edad	Participante	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	
F	40	3	2	2	2	4	2	5	2	5	2	2	5	2	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	5	2	
M	34	2	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	2	5	1	1	
F	30	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	5	2	1
M	21	1	1	1	1	4	1	2	1	2	1	1	2	1	5	2	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	2	1
M	26	1	1	1	1	5	1	2	1	2	1	1	2	1	5	3	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	2	1
M	19	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	3	1	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	3	5	3	1
F	19	1	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2	4	2	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	2
M	32	3	1	1	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	1	3	5	3	1
F	36	2	1	1	1	5	1	2	1	2	1	1	2	1	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	4	5	2	1
F	36	2	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	1
M	36	3	1	1	1	5	1	3	1	3	1	1	3	1	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	3	1
M	37	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	1	2
M	23	1	1	1	1	3	1	4	1	4	1	1	4	1	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	2	2	5	4	1
M	35	2	1	1	1	4	1	3	1	3	1	1	3	1	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	3	1
M	38	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	2
F	35	3	1	1	1	4	1	3	1	3	1	1	3	1	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3	1
M	35	3	1	1	1	4	1	3	1	3	1	1	3	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3	1
M	37	2	1	1	1	5	1	3	1	3	1	1	3	1	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	1
M	46	3	3	3	3	4	3	1	3	1	3	3	1	3	5	3	3	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5	3	1	5	1	3
M	18	1	2	2	2	5	2	1	2	1	2	2	1	2	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	2

F	43	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3
M	45	3	3	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3	
M	17	1	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	2	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3
M	20	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	1	5	3	3
F	19	3	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	1	4	5	3	3	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4
M	40	3	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2	4	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2
M	58	2	4	4	4	2	4	1	4	1	4	4	1	4	5	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	1	4
M	26	1	3	3	3	5	3	2	3	2	3	3	2	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	3
M	37	3	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	5	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	1	2	5	2	4
F	40	3	2	2	2	4	2	5	2	5	2	2	5	2	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	2
M	40	3	2	2	2	4	5	4	2	4	2	2	4	2	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2
M	41	2	2	2	2	5	2	5	2	5	2	2	5	2	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	2
F	29	1	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	3
M	27	1	3	3	3	5	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	4	5	4	3
M	43	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
M	43	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3
F	46	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
M	31	1	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	2	4	5	4	3
F	32	3	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	5	4	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	2	4
M	36	3	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	5	4	3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	2	4
M	51	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3
M	19	1	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3
M	21	1	4	4	4	1	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	2	5	3	4
F	38	3	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	2	4
F	41	2	2	2	2	5	2	5	2	5	2	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2
F	43	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3
F	47	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3

M	48	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	
F	48	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	
M	62	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	2	3	5	4	4		
M	20	1	2	2	2	4	2	5	2	5	2	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	
M	38	3	2	2	2	3	2	5	2	5	2	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	
M	40	1	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3
M	18	1	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	
M	19	1	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	
F	23	1	2	2	2	5	2	5	2	5	2	2	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	
M	30	1	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	
M	32	2	4	4	4	5	4	2	4	2	4	4	2	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	2	4	
M	41	1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	1	5	3	4	
M	42	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	2	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	
M	53	3	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	3	
M	53	4	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	
M	60	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
M	19	1	3	3	3	5	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	
M	22	1	3	3	3	5	3	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	
F	26	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	1	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
M	26	3	5	5	5	4	5	2	5	2	5	5	2	5	4	3	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	3	1	5	2	5	
F	46	2	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	
F	56	3	3	3	3	5	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	
M	19	1	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	3	4	
M	20	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	
M	21	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	
M	23	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	
F	49	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	1	5	3	4	

M	21	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	2	5	4	4	
M	26	1	5	5	5	4	5	2	5	2	5	5	2	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	1	5	2	5	
M	31	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	4	5	4	4	
M	45	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	3	4	
M	53	2	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3
F	21	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	5	4	4	
M	22	3	3	3	3	4	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	
M	22	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	4	4	
F	25	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	
M	26	1	3	3	3	4	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	
M	27	3	5	5	5	4	5	2	5	2	5	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	1	5	2	5	
M	40	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	
M	42	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	2	5	5	3	4	
M	54	3	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	
M	63	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	4	5	4	4	
M	18	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	
F	19	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	3	5	2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
F	20	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	2	5	4	4	
M	25	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	5	4	4	
M	27	3	5	5	5	4	5	4	5	2	5	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	3	1	5	2	5	
M	40	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	
F	54	3	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	
M	19	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
M	23	3	5	4	3	4	5	1	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	
F	26	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
M	43	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4	
M	45	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	2	5	5	4	4	

M	61	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
F	23	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
M	27	3	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	
F	28	3	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	1	5	
M	30	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	
M	31	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	3	5	4	4	
M	18	2	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	
M	20	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	4	5	
M	30	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	1	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	4	4	2	5	4	5	
M	30	3	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	2	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	
F	23	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	
M	23	1	5	5	5	4	5	1	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	
M	25	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	
M	45	2	5	5	5	1	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2	3	5	4	5	
F	45	2	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	5	
M	30	1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	1	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	2	5	4	5	
M	36	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	
M	46	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
M	19	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	
M	20	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
M	42	3	5	5	5	1	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	
M	56	2	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
M	30	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
M	37	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	
M	38	1	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	
M	32	3	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	
F	19	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	

M	21	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	
F	23	1	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
M	31	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5
M	18	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
F	26	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
M	32	3	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5
M	32	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
F	23	3	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
M	24	1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5
F	24	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
F	25	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5
M	32	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
F	19	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
M	19	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5
M	23	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5
M	25	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5
M	32	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5
M	17	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5
M	27	1	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
M	28	1	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
M	29	1	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
M	33	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
M	45	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
M	50	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
M	19	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	
M	30	1	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
F	52	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5

M	20	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
M	20	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
M	43	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
M	25	1	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
M	25	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
F	51	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
F	53	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
M	56	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
M	58	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	
M	21	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
M	26	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
M	56	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
M	57	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE 02: CLIMA INSTITUCIONAL

Género	Edad	Participante	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17
M	18	3	5	5	5	4	5	1	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	3
M	30	1	5	4	5	5	5	4	5	1	2	2	1	1	1	1	2	2	3
M	18	1	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	1	2
M	21	1	4	5	4	5	5	5	4	5	1	2	2	1	1	1	1	2	2
M	30	3	2	2	3	3	1	5	2	4	3	5	3	5	4	3	3	2	4
M	31	3	5	3	2	5	3	3	5	2	2	4	2	4	3	1	2	3	5
M	19	1	3	3	1	3	2	4	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3
M	19	3	3	3	5	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	1	2	2
M	20	1	5	2	2	3	3	1	5	2	4	3	5	3	5	4	3	3	2
M	20	3	5	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	1	2	4	3	1
M	20	2	5	4	3	5	4	3	2	2	3	2	3	1	4	2	5	5	2
M	23	1	5	3	5	5	5	5	1	3	4	4	3	1	1	2	2	3	3
M	25	1	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3
F	30	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2
M	32	3	5	3	4	5	5	1	4	1	1	2	5	4	4	4	1	5	1
M	17	1	3	2	4	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	4	2	2
F	19	3	3	3	1	5	2	4	3	5	3	5	4	3	3	2	4	2	4
F	25	3	3	1	3	2	4	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	4
M	26	1	3	4	3	4	5	5	1	4	1	1	2	5	4	4	4	1	5
M	30	3	3	4	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	1	2	4	3

M	32	3	4	5	3	5	5	5	5	1	3	4	4	3	1	1	2	2	3
F	32	3	5	2	3	5	3	2	2	5	2	4	4	3	2	2	4	4	4
M	33	3	3	5	3	3	2	3	2	5	5	5	3	4	3	5	2	1	2
M	34	2	5	4	5	3	3	2	5	5	1	3	4	5	4	3	1	1	2
F	52	2	4	4	4	3	5	4	3	2	2	3	2	3	1	4	2	5	5
M	19	1	2	4	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2
M	21	1	3	2	4	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	4	4	2	2
M	30	1	4	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	2
M	31	1	5	3	4	2	4	2	3	1	4	3	4	3	2	4	5	5	3
M	35	2	3	3	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	2	4	4
M	35	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	1
F	35	3	5	1	5	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4	3	3	3
M	36	3	5	4	5	3	3	3	2	3	4	4	3	2	5	5	3	1	2
F	53	3	3	4	4	3	5	4	4	5	5	1	3	5	1	4	2	1	3
M	36	2	3	3	1	5	2	4	3	5	3	5	4	5	3	2	4	2	4
F	36	2	3	3	2	3	2	5	5	5	3	4	3	5	2	1	4	4	4
F	38	3	5	2	5	3	3	1	5	2	4	3	5	3	5	4	3	3	2
M	19	1	1	5	2	4	3	5	3	5	4	3	3	2	4	2	3	5	5
M	20	1	3	5	3	4	5	3	2	3	3	4	4	4	5	3	2	4	2
M	26	1	5	1	3	3	3	5	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3
F	28	3	4	5	3	5	4	1	4	3	2	5	2	5	4	5	1	4	2
F	36	2	5	5	3	1	4	3	4	3	2	4	5	5	3	4	3	3	2
M	37	3	5	4	3	5	4	4	5	5	1	3	5	1	4	2	1	3	4
M	21	2	5	5	3	1	4	3	4	3	2	4	5	5	3	4	4	3	2
M	36	3	5	2	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	2	4	5
M	37	2	5	4	5	5	4	4	3	4	3	1	1	2	4	5	3	4	3
M	40	2	4	3	3	4	4	3	3	5	5	4	3	5	3	3	4	2	2

M	41	1	5	1	3	3	5	3	3	2	3	2	5	5	5	3	4	3	5
M	42	3	1	3	4	4	4	5	4	4	2	3	4	3	3	3	5	5	3
M	43	2	4	5	4	2	3	5	5	5	2	3	2	3	1	4	5	5	2
M	45	3	5	3	4	5	3	2	3	3	4	4	4	5	3	2	4	2	4
F	49	3	5	3	5	4	1	4	3	2	5	2	5	4	5	1	4	2	5
F	17	1	5	1	5	3	3	5	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3
F	17	1	5	1	5	5	5	5	5	4	3	1	1	2	5	5	1	3	5
F	21	1	5	3	4	4	2	4	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3
F	26	2	5	4	2	3	5	5	5	2	3	2	3	1	4	5	5	2	5
M	37	2	3	4	3	3	4	4	3	3	5	5	4	3	5	3	3	4	2
M	38	3	5	3	4	5	1	1	1	5	5	4	3	5	5	3	3	5	3
M	56	3	1	5	4	3	5	5	3	3	2	3	2	5	5	5	3	4	3
M	19	1	4	5	3	4	5	1	1	1	5	5	4	3	5	5	3	3	5
F	23	2	5	4	5	3	5	5	5	5	2	3	3	3	4	1	2	3	4
M	26	1	2	5	5	5	3	1	4	3	4	3	2	4	5	5	3	4	4
M	38	2	1	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	1	3	5	1	4	2
M	38	2	3	4	4	3	3	5	5	4	3	5	3	3	4	2	2	5	4
M	38	3	4	2	5	5	5	3	1	4	3	4	3	2	4	5	5	3	4
M	38	3	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	1	3	5	1	4	2	1
M	50	2	4	4	4	3	3	4	3	5	3	5	5	3	3	4	3	3	3
M	19	2	5	4	5	5	5	2	2	3	4	5	3	2	4	3	3	4	4
F	24	1	4	4	5	4	4	2	3	4	3	3	3	5	5	3	4	2	5
F	26	1	5	4	3	3	4	3	5	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4
F	51	3	4	5	4	3	4	5	5	5	3	3	3	4	2	4	3	4	2
M	22	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3
F	22	1	5	2	4	3	5	1	4	2	4	5	4	4	5	4	4	3	5
F	23	1	4	5	5	4	4	4	3	3	2	3	2	5	5	5	3	4	3

M	23	1	5	4	5	4	4	2	3	5	4	3	3	4	5	3	3	3	4
M	30	2	5	4	3	4	5	5	5	3	3	3	4	2	4	3	4	2	5
M	31	2	5	4	5	5	5	1	4	3	3	1	5	1	4	5	3	5	5
M	32	2	5	5	3	4	4	4	1	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4
M	17	1	5	2	5	4	4	4	4	4	4	1	2	3	5	3	5	5	5
F	19	1	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3
M	26	1	5	4	5	1	2	2	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4	5
M	40	3	4	5	5	5	5	3	1	4	3	4	3	2	4	5	5	3	4
M	42	3	5	2	5	5	3	5	5	2	5	4	4	4	1	3	5	3	4
M	43	2	5	3	3	4	4	2	2	3	5	5	4	4	5	5	4	5	2
M	45	1	5	4	3	5	5	3	3	2	3	2	5	5	5	3	4	3	5
M	18	2	4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	5	3	4	3	2	4
F	19	2	5	4	5	5	5	3	2	2	5	5	5	5	3	3	3	3	3
F	19	2	4	2	5	3	4	2	4	2	4	5	4	5	5	4	5	3	5
M	19	1	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	5	5
F	20	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	1	4	5	2	2
F	21	2	5	5	3	5	4	4	2	4	4	3	5	5	5	3	4	3	2
M	22	1	4	4	5	4	2	5	3	4	2	4	2	4	5	4	5	5	4
M	27	1	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	5	3	3
M	46	2	2	5	3	4	5	4	5	3	4	5	3	5	5	4	2	2	5
M	51	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	5	3	4	3	2
F	23	3	3	1	4	3	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3
M	25	1	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	2	4	4
M	36	1	5	2	2	5	3	5	5	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4
M	40	3	4	5	4	2	5	3	4	2	4	2	4	5	4	5	5	4	5
M	53	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	2	1	5	1	5	5	5
M	53	2	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	5	3	4	3	2	4	5

M	19	3	2	4	3	5	5	5	5	2	4	5	3	2	4	4	5	5	5
F	19	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	5	3	4	3
M	20	3	5	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	3	1	3
M	23	3	5	4	5	5	5	2	1	2	4	4	4	3	4	5	5	5	5
M	24	1	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	2	2	3	4	3	5	5
M	27	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	1	4	5	2
M	37	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	1	4
M	38	1	2	5	3	4	5	4	5	3	4	5	3	5	5	5	3	2	5
F	40	3	2	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5
M	40	3	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	5	3	4	3	3	4	5
F	40	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	2	2	3	4	3
M	53	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4
M	54	3	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5	1	3	3	3	3	5	5
M	20	1	4	4	4	3	5	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	5
F	25	1	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	5	1	1
M	40	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	3	1	5	5	4
M	42	3	5	2	4	3	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
M	45	2	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	2	2	3	4
F	54	3	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4
M	56	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5	2	5	5	5	2	2	5
M	58	2	3	5	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4	5	5	4	3	5
M	40	3	1	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	3
F	56	3	5	4	4	4	5	4	1	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4
M	18	1	3	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	2	5	5	2	5	5
M	19	1	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	5	5	4	3	4
F	23	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	2	4
F	45	2	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	2	5	5	2

M	56	2	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	5	1	1	5	5
M	21	1	5	3	5	5	5	4	5	5	2	5	2	3	5	5	5	5	3
M	21	1	5	4	5	5	4	3	2	3	5	5	5	5	4	2	5	5	5
F	23	1	5	1	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5
F	26	2	5	5	3	5	5	2	3	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4
M	41	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	2	5	5
M	41	3	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	5	1
M	41	2	5	5	4	2	5	3	4	5	4	5	3	4	5	3	5	5	5
M	58	2	5	3	5	5	5	5	2	4	5	3	2	4	4	5	5	5	5
F	23	1	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	4	5	3	5	3
F	24	2	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	1
M	25	1	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	1
M	27	1	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5
M	31	3	4	5	3	5	5	5	4	5	5	2	5	2	3	5	5	5	5
F	41	2	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3
F	42	3	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4
M	23	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
M	25	3	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4
M	28	1	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	1
M	29	1	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5
M	30	1	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
M	32	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3
F	42	2	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5
M	42	2	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	5	5
F	43	2	5	5	5	5	5	4	5	2	5	4	5	3	5	3	3	5	5
M	60	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
M	25	1	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3

M	32	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
M	43	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5
M	43	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5
F	43	2	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4
M	21	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5
M	33	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
M	45	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3
M	57	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3
M	61	3	5	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4
M	23	1	5	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5
M	26	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4
M	26	1	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4
M	27	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5
M	45	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
F	45	2	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4
M	45	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4
F	46	2	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5
M	32	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4
M	40	1	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
F	46	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	4	5
M	46	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4
M	62	3	5	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
M	18	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	5
M	20	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2
M	22	1	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
M	27	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4
M	32	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5

REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. Información del Autor				
ANAYA MEJÍA YENILUZ MAGALI		47477536	mgyeniluz@gmail.com	
Apellidos y Nombres		DNI	Correo Electrónico	
2. Tipo de Documento de Investigación				
Tesis	Trabajo de Suficiencia Profesional	Trabajo Académico	Trabajo de Investigación	
3. Grado Académico o Título Profesional ¹				
Bachiller	Título Profesional	Título Segunda Especialidad	Maestría	Doctorado
4. Título del Documento de Investigación				
"El clima institucional y el liderazgo directivo en la Universidad San Pedro – Huaraz -2018"				
5. Programa Académico				
MAESTRIA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA.				
6. Tipo de Acceso al Documento				
<input checked="" type="checkbox"/>	Abierto o Público ² (info:ru-repo/semantics/openAccess)	<input checked="" type="checkbox"/>	Acceso restringido ³ (info:ru-repo/semantics/restrictedAccess) (*)	
(*) En caso de restringido sustentar motivo				

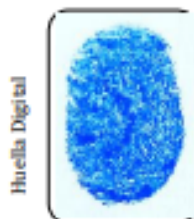
A. Originalidad del Archivo Digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado Evaluador y forma parte del proceso que conduce a obtener el grado académico o título profesional.

B. Otorgamiento de una licencia CREATIVE COMMONS ⁵

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento. ⁶

Lugar	Día	Mes	Año
Chimbote	02	03	2023




Firma

Importante

- Según Resolución de Consejo Directivo N° 023-2016-SUMEDI-CD, Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar Grados Académicos y Títulos Profesionales, Art. 8, inciso 8.2.
- Ley N° 20025. Ley que regula el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto y D.S. 006-2015-PCM.
- Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad San Pedro una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer arreglos de forma en la obra y difundir en el Repositorio Institucional Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.
- En caso de que el autor elija la segunda opción, únicamente se publicará los datos del autor y resumen de la obra, de acuerdo a la directiva N° 004-2016-CONCYTEC-DEGC (Números 5.2 y 6.7) que norma el funcionamiento del Repositorio Nacional Digital.
- Las licencias Creative Commons (CC) es una organización internacional sin fines de lucro que posee a disposición de los autores un conjunto de licencias flexibles y de herramientas tecnológicas que facilitan la difusión de información, recursos educativos, obras artísticas y científicas, entre otros. Estas licencias también garantizan que el autor obtenga el crédito por su obra.
- Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales-RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

Nota: -En caso de falsedad en los datos, se procederá de acuerdo a ley [Ley 27444, art. 32, párr. 32.3].

“EL CLIMA INSTITUCIONAL Y EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA UNIVERSIDAD SAN PEDRO – HUARAZ – 2018”

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	8%
2	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	pt.scribd.com Fuente de Internet	< 1%
8	www.scribd.com Fuente de Internet	< 1%
9	es.slideshare.net Fuente de Internet	



< 1 %

10 docplayer.es
Fuente de Internet

< 1 %

11 cybertesis.unmsm.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

12 repositorio.untumbes.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

13 Submitted to Universidad Catolica de Trujillo
Trabajo del estudiante

< 1 %

14 tesis.unap.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

15 prezi.com
Fuente de Internet

< 1 %

16 repositorio.unasam.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

17 trabajosahidetodo.blogspot.com
Fuente de Internet

< 1 %

18 Submitted to Universidad Nacional del Centro
del Peru
Trabajo del estudiante

< 1 %

19 virtual.urbe.edu
Fuente de Internet

< 1 %

20 1library.co
Fuente de Internet



< 1 %

21 core.ac.uk
Fuente de Internet

< 1 %

22 repositorio.uct.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

23 bibliotecas.unsa.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

24 repositorio.umch.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

25 theibfr.com
Fuente de Internet

< 1 %

26 documentop.com
Fuente de Internet

< 1 %

27 www.repositorioacademico.usmp.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

28 idoc.pub
Fuente de Internet

< 1 %

29 www.clubensayos.com
Fuente de Internet

< 1 %

30 hdl.handle.net
Fuente de Internet

< 1 %

31 repositorio.upci.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %



32	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
33	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
34	warnercnr.colostate.edu Fuente de Internet	< 1 %
35	repositorio.upagu.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
36	doczz.com.br Fuente de Internet	< 1 %
37	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
38	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
39	www.ccee.edu.uy Fuente de Internet	< 1 %
40	www.ocio.deusto.es Fuente de Internet	< 1 %
41	www.researchgate.net Fuente de Internet	< 1 %

